

# **VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

**Barbara Paun**

## **UPRAVLJANJE KVALITETOM U TURIZMU QUALITY MANAGEMENT IN TOURISM**

Završni rad

Gospić, 2016.

**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

**Poslovni Odjel**

**Stručni studij Ekonomike poduzetništva**

**UPRAVLJANJE KVALITETOM U TURIZMU  
QUALITY MANAGEMENT IN TOURISM**

Završni rad

MENTOR: Marija Baburić Vranešić, univ.spec.oec. , pred.

STUDENT: Barbara Paun

MBS: 2962000579/13

Gospić, rujan, 2016.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Poslovni odjel

Gospić, 01.03.2016.

## **ZADATAK**

za završni rad

Pristupnici Barbari Paun, MBS:2962000579/13

Studentici stručnog studija Ekonomike poduzetništva, izdaje se tema završnog rada pod nazivom  
Upravljanje kvalitetom u turizmu

Sadržaj zadatka :

Uvod  
Definiranje kvalitete  
Upravljanje kvalitetom u uslužnim djelatnostima  
Upravljanje kvalitetom u turizmu  
Nagrade za kvalitetu u turizmu  
Primjer iz prakse-Grad Zadar  
Zaključak

*Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.*

Mentor: Marija Baburić Vranešić, univ.spec.oec., pred. zadano: 01.03.2016.,  
(ime i prezime) (nadzovak) potpis

Pročelnik odjela: Ivana Tonković Pražić, dipl.oec. pred., predati do: 30.09.2016.,  
(ime i prezime) (nadzovak) potpis

Student: Barbara Paun, primila zadatak: 01.03.2016.,  
(ime i prezime) (nadzovak) potpis

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Upravljanje kvalitetom u turizmu izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora Marije Baburić Vranešić.

Ime i prezime  
Barbara Pau  
(potpis studenta)

## Sažetak

Kvaliteta se kao bitan čimbenik afirmira tek u novije doba, do čega je došlo logikom razvoja, nakon što je dugo vremena bila u drugom planu, odnosno u sjeni kvantitete. Za svako poduzeće je bitno da je konkurentno kako bi uspješno prodavalo svoje proizvode na tržištu. Da bi kvaliteta zauzela svoje pravo mjesto, trebale bi se steći određene konkretne okolnosti, a to je uz suvremeni tehnološki razvoj veoma zaoštreno konkurentsko nadmetanje, posebno izraženo na globalnom tržištu. U uvjetima suvremenog poslovanja praćenje i upravljanje kvalitetom postaje neophodno da bi se ostvarilo unapređenja kvalitete odnosno kako bi kvaliteta postala činitelj konkurentnosti, te se tako dostigla izvrsnost tvrtke. Kvaliteta usluge ogleda se kroz moć prepričavanja i dijeljenja vlastitih iskustava prijateljima ili poznanicima, tako se svakim danom podiže kvaliteta usluge i potrebno je na to usmjeriti posebnu pozornost. Valja naglasiti da kvalitetu turističke destinacije određuje njezin poslovni model i ona ne konkurrira s destinacijama sličnih obilježja već s destinacijama koje imaju isti poslovni model. Zato je izuzetno važno procijeniti poslovni model određene destinacije kao i način na koji model funkcionira.

Nagrade za kvalitetu koje se dodjeljuju turističkim destinacijama potiču pružatelje turističkih usluga da se svake sezone trude još više, odnosno da razinu turističke usluge podignu na zavidnu razinu i uključuju sve segmente ponude u istu. Najvećim priznanjem do sada smatra se nagrada koju je osvojio grad Zadar kao najpoželjnija Europska destinacija za 2016. godinu. Iz rada se može zaključiti da je za razvoj kvalitete u turizmu i ostvarenje optimalnog upravljanja istom vrlo važno djelovanje svih razina, od države turističkih zajednica, lokalnog stanovništva, te djelatnika u turizmu.

Ključne riječi: kvaliteta, upravljanje kvalitetom, turistička destinacija, nagrade za kvalitetu, kvaliteta u turizmu.

## Summary

Quality as an important factor affirms only in recent times, which has occurred logic of development, after a long time been in the background, and in the shadow of quantity. For every company it is important that the competitive to successfully sold their products in the market. In order to quality has taken its proper place, should be acquired certain specific circumstances, and it is with modern technological developments very sharpened competitive bidding, particularly noticeable in the global market. In modern business monitoring and quality control becomes necessary in order to achieve quality improvement and quality in order to become a factor of competitiveness, and thus reached the excellence of the company. Quality of service is reflected through the power of story-telling and sharing their own experiences of friends or acquaintances, so every day raises the quality of service and the need is to focus special attention. It should be emphasized that the quality of tourist destinations is determined by its business model and it does not compete with destinations with similar characteristics but with destinations that have the same business model. Therefore, it is extremely important to assess the business model specific destinations as well as the way the model works. Quality Awards granted to tourist destinations encourage providers of tourist services to every season struggling even more, and that the level of tourism services be raised to an enviable level and include all segments of the offer in same. The highest recognition so far considered to be the prize won by the city of Zadar as the most desirable European destinations for 2016. From the work we can conclude that the development of quality tourism and the achievement of optimal management of the same very important activity of all levels, from the state tourism boards, local residents and workers in the tourism industry.

**Keywords:** quality, quality management, tourist destination, awards for quality, quality tourism.

# SADRŽAJ

Sažetak

Summary

1. UVOD.....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	1
1.2. Radna hipoteza.....	2
1.3. Svrha i cilj istraživanja .....	2
1.4. Znanstvene metode istraživanja .....	2
1.5. Struktura rada .....	3
2. Definiranje kvalitete .....	5
2.1. Pojam upravljanja kvalitetom .....	7
2.2. Važnost kvalitete u uvjetima poslovanja.....	9
2.3. Kvaliteta kao činitelj konkurentnosti.....	12
3. Upravljanje kvalitetom u uslužnim djelatnostima .....	16
3.1. Menadžment u uslužnim djelatnostima.....	18
3.1.1. Definicija i karakteristike menadžmenta usluga .....	18
3.1.2. Strategijski menadžment usluga .....	19
3.2. Benchmarking i kvaliteta u turizmu .....	20
3.2.1. Benchmarking.....	21
3.2.2. Kvaliteta turističke destinacije .....	23
4. Upravljanje kvalitetom u turizmu .....	26
4.1. Važnost turizma u Republici Hrvatskoj.....	27
4.1.1. Osnovni turistički podaci za 2015. godinu.....	28
4.1.2. Unapređivanje turističke kvalitete .....	32
4.2. Nagrade za kvalitetu u turizmu .....	34
4.2.1. Kategorije nagrada koje se dodjeljuju u turizmu .....	34
4.2.2. Nagrade za privatni i hotelski smještaj.....	37
4.3. Grad Zadar kao najpoželjnija europska destinacija u 2016. godini.....	42
5. ZAKLJUČAK .....	44
LITERATURA.....	46
Popis tablica.....	48
Popis slika.....	49
Popis grafikona.....	50

# 1. UVOD

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

U skladu s predmetom rada, problem koji se istražuje u ovom radu odnosi se na upravljanje kvalitetom u uslužnim djelatnostima, a posebno u turizmu odnosno kako dostići što veću razinu kvalitete pružajući turističku uslugu ili prodavajući turistički proizvod.

Upravljanje kvalitetom je jedan od najvažnijih zadataka suvremenog menadžmenta, koji zbog sve oštrije konkurencije proizvoda na tržištu dobiva još veće značenje. Pojam se donedavno primarno odnosio na kvalitetu proizvoda odnosno usluge, ali se proširio na cjelokupnu organizaciju, na ukupno poslovanje, pa se u posljednje vrijeme za tu orijentaciju poduzeća rabi izraz totalno odnosno potpuno upravljanje kvalitetom, a sve više se veže uz ne samo zadovoljstvo kupaca, već i zaposlenih, što su bitne odrednice modernog menadžmenta. U promišljanju o načinu postizanja navedenih ciljeva istražuju se sve poznate metode i tehnike koje menadžmentu organizacije stoje na raspolaganju.

Da bi turistička destinacija ili onaj koji pruža turističke usluge mogao postići zadane ciljeve radi povećanja konkurentne sposobnosti neće biti dovoljno upravljati samo temeljnim poslovnim procesima čiji se rezultat potvrđuje na tržištu, već i upravljačkim i procesima potpore te procesima mjerenja, analize i poboljšanja. Jedna od karakteristika sustava upravljanja kvalitetom preventivno je djelovanje u smislu sprječavanja nastanka pogrešaka u poslovnim procesima.

Da bi kvaliteta zauzela svoje pravo mjesto, trebale bi se steći određene konkretne okolnosti, a to je uz suvremeni tehnološki razvoj veoma zaoštreno konkurentsko nadmetanje, posebno izraženo na globalnom tržištu.

Kvaliteta se afirmira tek u novije doba, do čega je došlo logikom razvoja, nakon što je dugo vremena bila u drugom planu, u sjeni obujma odnosno kvantitete. Za svako poduzeće je bitno da je konkurentno kako bi uspješno prodavalo svoje proizvode na tržištu.

Vrlo bitan čimbenik upravljanja kvalitetom u ovom slučaju predstavlja menadžment usluga koji je mnogo više od ideje lijepog ophođenja s kupcima. On treba ukazati na nekoliko važnih i praktično radikalnih stvari o tome kako se strukturira rad, kako voditi ljude koji su sudjelovali u misiji usluge i kako komunicirati sa ljudima u vezi kvalitete u okruženju usluge.



## 1.2.Radna hipoteza

Na temelju definiranog problema i predmeta istraživanja, definirana je slijedeća hipoteza:

Primjenom navedenih vještina i upravljanjem kvalitetom na najvišoj razini, odnosno kontrolom kvalitete u turizmu, te nastojanjem da se svake godine postižu sve bolji rezultati značajno se doprinosi povećanju BDP-a, kao i kvaliteti života u Republici Hrvatskoj.

## 1.3.Svrha i cilj istraživanja

Svrha i cilj istraživanja ovog rada su sljedeći:

- upoznati se s pojmom kvalitete i spoznati važnost i koristi koje se mogu postići upravljanjem kvalitetom,
- upoznati se s pojmom i važnosti menadžmenta u uslužnim djelatnostima kao i benchmarkinga, te prednostima njihove primjene,
- usporedba turističkih podataka kako bi se ukazalo na važnost nastojanja unapređenja i praćenja kvalitete usluge koja se pruža,
- upoznati kategorije nagrada koje se dodjeljuju u turizmu, kako bi se na najbolji način uvidjela važnost upravljanja kvalitetom,
- na primjeru grada Zadra uvidjeti važnost medijskog oglašavanja, odnosno reklamiranja destinacije.

## 1.4.Znanstvene metode istraživanja

U svrhu istraživanja problema i predmeta rada, postizanja definiranih ciljeva te prihvatanja ili odbacivanja navedene hipoteze koriste se metode znanstvenog istraživanja koje se mogu klasificirati kao opće metode znanstvenog istraživanja.

Opće metode znanstvenog istraživanja izučavaju i prezentiraju opće spoznaje o procesima znanstvenog istraživanja.

U ovom istraživanju koristit će se sljedeće opće znanstvene metode:

- *Induktivna metoda* – primjena induktivnog načina zaključivanja u kojem se na temelju pojedinačnih i posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu.
- *Metoda analize* - raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela posebno i u odnosu na druge dijelove.
- *Metoda sinteze* - postupak znanstvenog istraživanja putem spajanja dijelova ili elemenata u cjelinu, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i iz složenih u još složenije.
- *Metoda deskripcije* - postupak opisivanja predmeta ili pojava, to jest postupak opisivanja izgleda i osobina predmeta ili tijeka razvoja pojava bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

### 1.5. Struktura rada

Rad se sastoji od teorijskih i empirijskih dijelova strukturiranih u pet poglavlja. Prva tri poglavlja odnose se na teorijsko istraživanje, te će se metodom sinteze koristiti postojeće objavljene literature na temu predmeta ovog istraživanja.

1. Uvod
2. Definiranje kvalitete
3. Upravljanje kvalitetom u uslužnim djelatnostima
4. Upravljanje kvalitetom u turizmu
5. Zaključak.

U uvodnom dijelu ovog rada postavljen je i obrazložen problem kojim se ovaj rad bavi. U nastavku uvoda se dalje navodi i obrazlaže da je svrha ovog rada upravljanje kvalitetom u turizmu, odnosno kako uočiti i prezentirati moguća stalna poboljšanja i unapređenja kvalitete te dokazati potrebu upravljanja kvalitetom i u procesu upravljanja u svim uslužnim djelatnostima, budući je riječ o procesu čiji rezultat ima značajan utjecaj na BDP, kao i živote građana ne samo u obalnim već i u ruralnim područjima.

Kroz drugi i treći dio rada obrađuju se temeljni pojmovi, odnosno definicije i načini odnosno mogućnosti koje se nude pri upravljanju kvalitetom. Posebno će biti obrađeni i menadžment u uslužnim djelatnostima kao i strategijski menadžment usluga. Navodi se također i uloga benchmarkinga te važnost kvalitete turističke destinacije

Cijeli rad se svodi na jednu bitnu činjenicu a to je potreba stvaranja i kontinuiranog unapređenja kvalitete turističke usluge odnosno destinacije kako za domaće tako i za strane turiste koji su krajnji korisnici proizvoda ili usluge. Pretpostavka povećanja korisnosti usluge je vrlo bitan čimbenik stvaranja što boljih uvjeta za korisnika, s tim da se dosegnuta korisnost postavi kao temeljna zadaća poslovanja odnosno pružanja usluge, a da se uočeni eventualni problemi uključe u daljnju koncepciju pružanja usluge odnosno stvaranja proizvoda.

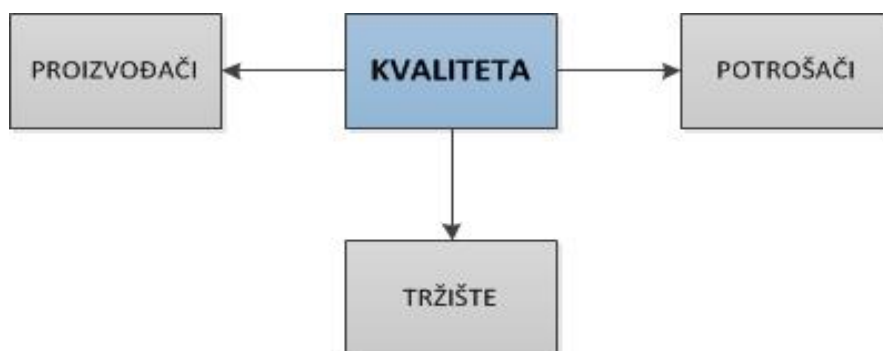
U četvrtom dijelu biti će obrađeno na konkretnim primjerima odnosno činjenicama upravljanje kvalitetom u turizmu, navode se osnovni turistički podaci koji se smatraju bitnima u prikazivanju dostignute trenutne razine kvalitete. Također se navode se nagrade odnosno priznanja za kvalitetu, te njihova kategorizacija odnosno podjela, kao i način na koji je ista regulirana. Posebno se još daje osvrt na priznanje koje je osvojio grad Zadar, te značenje i utjecaj navedenog priznanja za Republiku Hrvatsku i za turizam općenito.

Zaključak će naglasak staviti na rezultate cjelokupnog istraživanja. Odnosno, objasniti će zašto je poznavanje i prepoznavanje kvalitete u turizmu bitno, te zašto je važno težiti višim rezultatima, reklamirati i promovirati turističke ponude, te uključivanje djelatnika u turizmu kao važnog čimbenika koji utječe na turističku uslugu i napose na turizam.

## 2. Definiranje kvalitete

Riječ kvaliteta (kakvoća) potječe od latinske riječi “qualitas”, a predstavlja svojstvo, odliku, značajku, sposobnost, vrijednost. Kvaliteta se može definirati na više načina. Osnovna definicija je "Kvaliteta je zadovoljstvo kupca". Od zadovoljstva kupca sve polazi. Kupac je onaj tko odlučuje što je kvaliteta (<http://www.svijet-kvalitete.com>). U kvaliteti se teži stalnom poboljšanju i unapređenju. Definicija kvalitete prema normi ISO 9000 je *"Kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve"*. Kvalitetu nekog proizvoda ili usluge određuje odnos želja i potreba korisnika i njihove realizacije od proizvođača.

Slika 1: Prikaz kvalitete u odnosu na proizvođača, potrošača i tržište



Izvor: <http://www.svijet-kvalitete.com>

Upravljanje kvalitetom je jedan od najvažnijih zadataka suvremenog menadžmenta, koji zbog sve oštrije konkurencije proizvoda na tržištu dobiva još veće značenje. Pojam se donedavno primarno odnosio na kvalitetu proizvoda, ali se proširio na cjelokupnu organizaciju, na ukupno poslovanje, pa se u posljednje vrijeme za tu orijentaciju poduzeća rabi izraz totalno odnosno potpuno upravljanje kvalitetom, a sve više se veže uz ne samo zadovoljstvo kupaca, već i zaposlenih, što su bitne odrednice modernog menadžmenta.

Samo poduzeća koja sustavno njeguju i razvijaju dobru radnu klimu i odnose prema svojim zaposlenima i suradnicima mogu očekivati visoku kvalitetu svojih proizvoda i usluga, čime osiguravaju i zadovoljstvo kupaca i trajnu sigurnu budućnost. Da bi se osigurala kvaliteta poslovanja nužno je potaknuti i kreativnost, odnosno upravljanje kreativnošću nekad se nazivalo program nulte greške.

Postoji mnogo definicija kvalitete no u praksi se one najčešće svode na zadovoljstvo kupca, kao i na prikladnost u uporabi. Prajogo i Sohal 2001. godine primjećuju da brojnost definicija kvalitete izaziva zbrku kod čitatelja, te navode četiri ključna stajališta, oko kojih se grupiraju sve definicije, a koji su slijedeći:

- kvaliteta kao sukladnost sa specifikacijama,
- kvaliteta kao superiorna vrijednost,
- kvaliteta kao ispunjavanje ili premašivanje zahtjeva kupca,
- kvaliteta kao izvrsnost (Lazibat, Baković, 2012.).

Kvalitet je mjerila ili pokazatelj obujma, odnosno iznosa uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku, tj. onda kad se taj proizvod i ta usluga u društvenom procesu razmjene potvrđuju kao roba (Baković, Dužević, 2014.).

Tablica 1. Usporedba kontrole, osiguranja i upravljanja kvalitetom

KATEGORIJA	MJESTO ODGOVORNOSTI	TEMELJNE FUNKCIJE
Kontrola kvalitete	Operativna razina	Zadovoljavanje specifikacija i standarda
Osiguranje kvalitete	Srednji menadžment	Sprečavanje nastanka problema vezanih za kvalitetu
	Operativna razina	Zadovoljavanje poznatih potreba kupaca
Upravljanje kvalitetom	Vrhovni menadžment	Uočavanje novih potreba kupaca
	Srednji menadžment	Strateško pokretanje poslovanja u smjeru zadovoljavanja novih tržišnih potreba
	Operativna razina	

Izvor: Lazibat T., Baković T., Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2012.

Iz tablice se može zaključiti kako je upravljanje kvalitetom u domeni svih razina menadžmenta, odnosno da je u upravljanje kvalitetom, u odnosu na kontrolu i osiguranje nužno uključivanje vrhovnog menadžmenta kojemu je zadatak strateško pokretanje poslovanja u smjeru zadovoljavanja novih tržišnih potreba.

Najjasnija definicija kvalitete krije se u zadovoljstvu kupca odnosno onoga koji plaća robu ili uslugu. Neki od stranih autora kvalitetu smatraju kao prikladnost u uporabi, odnosno ističu koncept životnog ciklusa proizvoda, od sirovine do gotovog proizvoda ili usluge.

Feigenbaum-ova definicija je jedna od onih koje kvalitetu definiraju kao ukupni zbroj svih karakteristika proizvoda ili usluge dodanih od strane marketinga, razvoja, proizvodnje i servisiranja kroz koje će oni prilikom uporabe ispuniti očekivanja kupca.

Važnost upravljanja kvalitetom nemoguća je bez prethodnog osiguranja kvalitete, koje se bazira na ispunjavanju već poznatih zahtjeva kupaca, dok se upravljanje kvalitetom fokusira na promjene u zahtjevima kupaca.

Kvaliteta se u suvremenim organizacijama smatra vrlo važnom zbog tri konkretna razloga: konkurencije, produktivnosti i troškova. Dakle ona je osnova za ostvarivanje konkurentskih prednosti, a sa produktivnosti je blisko povezana što pobija činjenicu da se proizvodnost može povećati samo na štetu kvalitete. Kvaliteta također i smanjuje troškove na način da loša kvaliteta povećava broj reklamacija, što dovodi do sve većih troškova kontrole u svrhu detektiranja problema.

## 2.1. Pojam upravljanja kvalitetom

Upravljanje kvalitetom, za razliku od osiguranja kvalitete, težište stavlja u potpunosti na zadovoljstvo kupca, odnosno na proučavanje zadovoljstva kupca, a u potpunosti obuhvaća osiguranje kvalitete.

Razvoj sustava upravljanja kvalitetom koji uspijeva odgovoriti na potrebe i zahtjeve kupaca, rezultat je osiguranja kvalitete. Koliko god je osiguranje kvalitete osiguravalo vezu poduzeće i zahtjeva kupaca, posjedovalo je također i određene slabosti koje su se kroz neko vrijeme pokazale ključnima. Naime, najveća mana osiguranja kvalitete jest isključiva briga zadovoljavanja trenutnih zahtjeva kupca dok evidentiranje novih potreba odnosno zahtjeva, nije u njegovoj domeni.

Lazibat upravljanje kvalitetom definira kao: „primjenu formaliziranih sustava s ciljem postizanja maksimalnog zadovoljstva kupca uz minimalne troškove i postizanje kontinuiranog unapređenja. Formalizirani sustav zahtjeve dokumentaciju: struktura organizacije i odgovornosti djelatnika, procedura potrebnih za postizanje učinkovitog napretka u pogledu kvalitete“(Lazibat, 2009.).

Upravljanje kvalitetom najbolje se može definirati kao multidimenzionalni pristup upravljanju organizacijom koji je orijentiran na stvaranje kulture kvalitete, isporuku superiorne vrijednosti kupcu i stvaranja trajne održive konkurentske prednosti za organizaciju, što dodatno ističe nužnu potrebu za promjenama i reakcijama organizacije na zbivanja u okruženju.

Pri definiranju upravljanja kvalitetom nailazimo na dvije različite radnje koje se odnose na upravljanje kvalitetom odnosno kakvoćom.

Prva se odnosi na upravljanje kvalitetom koje se definira kao skup radnji opće funkcije koji određuje:

- politiku kvalitete,
- ciljeve i odgovornosti,
- planiranje kvalitete,
- praćenje kvalitete,
- osiguranja kvalitete, i
- poboljšanja kvalitete (Skoko, 2000.).

Navedeno upozorava kako je upravljanje kvalitetom sastavni dio funkcije upravljanja, čija uloga je ostvarivanje ciljeva kvalitete, a koja se ne ogleda samo u osiguravanju, već i u poboljšavanju kvalitete putem upravljanja navedenim aktivnostima. Aktivnosti proizlaze iz utvrđene politike i planova kvalitete, a ostvaruju se u okviru sustava kvalitete primjenom odgovarajućeg načina praćenja kvalitete. Na području upravljanja kvalitetom eksplicitno se ističe potreba sudjelovanja svih članova organizacije za ostvarivanje ciljeva kvalitete, te se tako dolazi do drugog načina, odnosno druge radnje pri upravljanju kvalitetom a koja se naziva potpuno upravljanje kvalitetom. Potpuno upravljanje kvalitetom je način upravljanja organizacijom usredotočen na kakvoću, utemeljen na sudjelovanju svih članova organizacije te koji zadovoljavanjem korisnika teži za dugoročnim uspjehom i boljitkom za sve članove organizacije (Skoko, 2000.).

Pod pojmom potpunog upravljanja kvalitetom postoji više definicija koja svaka za sebe posebno ističe pojedini aspekt koji se smatra bitnim za taj pojam, no sigurno je da se upravljanje kvalitetom zapravo odnosi na pristup menadžmentu čija je svrha poboljšati proizvod odnosno uslugu, povećati njezinu vrijednost, te raditi na kontinuiranom unapređenju istoga.

## 2.2.Važnost kvalitete u uvjetima poslovanja

Odgovor na pitanje o važnosti kvalitete leži u osnovnim postavkama i karakteristikama pokreta za kvalitetu na kraju 20. stoljeća:

- kvaliteta je posao svakog zaposlenog;
- unapređenje kvalitete je strategija, a ne mjerljivi cilj;
- prava i jedina mjera kvalitete jest zadovoljstvo kupaca;
- konkurencija pospješuje unapređenje kvalitete;
- kvaliteta se ostvaruje kroz partnerstvo;
- kvaliteta je najefikasnija marketinška poruka današnjice.

Ove tvrdnje svakako imaju posebni smisao u događanjima na početku 21. stoljeća i u direktnoj su vezi s praćenjem događanja u oblasti unapređenja kvalitete, pod utjecajem općih upravljačkih promjena u svijetu tj.. prebacivanje društvene odgovornosti sa isključivih interesa vlasnika, dioničara, na širi interes i utjecaj različitih pojedinaca i neformalnih grupa, koje utječu ili mogu utjecati na odluke i akcije poduzeća. U tom kontekstu društvena odgovornost se može promatrati kao obaveza neke organizacije da rješava probleme i poduzima mjere za unapređenje najboljih interesa i društva i same organizacije. Primjena serije standarda ISO 9000, kao najaktualniji koncept i filozofija unapređenja kvalitete, zaslužuju posebnu pažnju sa sljedećih aspekata:

- aspekta društvenog značaja;
- aspekta promjena u stilu menadžmenta;
- aspekta promjena u kulturi kvalitete;
- aspekta promjena i unapređenja poslovanja;
- aspekta unapređenja kvalitete proizvoda ili usluga;
- aspekta financija.

Da bi se proširio biznis, otvorila nova tržišta i uspostavili realni konkurentni dugoročni ciljevi, izvrsnost postaje imperativ. Svi menadžerski naponi su povezani s otkrivanjem "onoga" što čini poduzeće izvrsnim.

Da bi dostigla izvrsnost tvrtke moraju razviti korporativnu kulturu tretiranja zaposlenih kao najznačajnijeg resursa i da konstantno osiguravaju visoku kvalitetu proizvoda ili usluga



na svim tržištima na kojima posluju. Takvo poslovno okruženje je u potpunosti podržano već široko primjenjivim koncepcijom TQM, koji se sve više razvija kao nova, izazovna, tržišna filozofija.

TQM uključuje tri sfere promjena u poduzećima - zaposlenih, tehnologije i strukture. Sve suvremene koncepte unapređenja kvalitete (kao i upravljanja) u osnovi se mogu promatrati s aspekata brige za potrošače, brige za zaposlene, brige za okoliš i brige za društvo uopće.

Razmatrajući teoriju James Higginsa o tri prisutna modela društvene odgovornosti i sučeljavajući je s iskustvima u primjeni i unapređenju kvalitete mogu se izvući sljedeće paralele:

1. Profitni koncept podrazumijeva i poistovjećuje društvenu odgovornost s primarnom odgovornošću menadžmenta u maksimiziranju profita. Svi drugi društveni interesi se nadovezuju na ovaj osnovni. Odgovornost za kvalitetu i njezino unapređenje je u okviru ovoga pristupa locirano za menadžment.
2. Koncept zainteresiranih strana (Stakeholders concept) društvenu odgovornost organizacije promatra sa nešto šireg aspekta značaja i uključuje i utjecaje ostalih članova društva. Odlučivanja menadžmenta po ovim koncepcijama su pod utjecajem internih i eksternih interesnih skupina.
3. Koncept društvene moći i odgovornosti (social power / social responsibility concept) polazi od odgovornosti organizacije koja nastaje kao rezultat posjedovanja snage (moći). Smisao ovoga koncepta podrazumijevaju da organizacije ostvaruju profit, ali unutar pravila, zatim u skladu sa potrebama interesnih strana i društvenom odgovornošću koja raste sa snagom organizacije.

Neki od utjecaja unapređenja kvalitete su:

- Unapređenje osobina-mjerljivih vrijednosti poduzeća. Već i površne analize i usporedbe mjerljivih vrijednosti u poduzećima ukazuju na ogroman značaj i utjecaj programa unapređenja kvalitete. Veliki su primjeri rezultata u unapređenju kvalitete proizvoda ili usluga, smanjenja vremena isporuke proizvoda ili usluge, povećanje uposlenosti zaposlenih, smanjenja defektne proizvodnje, povećanje informacijske osnove poduzeća, smanjenje odlaska zaposlenih, povećanje efikasnosti poduzeća, povećanje produktivnosti po proizvodu ili programu, unapređenje upravljanja zalihama itd..
- Pokretač - pogon stalnog unapređenja. Programi unapređenja kvalitete uvijek kada prođu onu prvu fazu kratkoročnosti i profitne koncepcije djeluju kao pokretači procesa stalnog unapređenja u mnogim poduzećima. Primjeri ovakvog utjecaja mogu biti usuglašavanje planova unapređenja kvalitete s ostalim planovima tvrtke, raširenost vizije i politike diljem poduzeća, fleksibilnija radna snaga itd..
- Fokus na ljudima - značajna je razlika u načinu razmatranja utjecaja ljudi u različitim koncepcijama odgovornosti. Kod profitnih i kratkoročnih koncepcija unapređenja ljudi su u centru pažnje. Veliki broj primjera seljenja zaposlenih zajedno s programima unapređenja ukazuju na pogrešne pristupe koji se događaju i u našoj praksi. Suprotno tome stabilni programi unapređenja ukazuju na razvoj motivacije, bolji timski rad, poboljšanje komunikacija, strukturno prilagođavanje obuke, usuglašavanje obuke i razvojnih programa, povećanje razine znanja zaposlenih, prelazak na nove odnose unutar poduzeća itd.
- Pokretač drugih inicijativa. To je proces koji nikada ne prestaje. Veza ovih programa i drugih unapređenja i promjena u poduzećima je veoma vidljiva. Primjeri povezanosti sa unapređenjem informacijskog sustava, pripreme novih programa u nagrađivanju, priprema za nove marketinške programe, prelazak na nove koncepte kao TQM itd..
- Marketinški aspekt. Ne mali broj programa unapređenja kvalitete je pokrenut kao marketinški odgovor na zahtjeve kupaca. Nakon prelaska u druge faze razvoja dolazi do vidnih rezultata u povećanju zadovoljstva kupca, unapređenja kvalitete usluga, unapređenja usluga kupcima, smanjivanje vremena pristupa kupcu-tržištu itd..
- Kulturne promjene. Ovaj utjecaj, svakako u svim sredinama, a posebno našoj trebalo bi biti u centru pažnje. Svi programi kvalitete dovode do povećanje organizacijske

kulture, povećanja primjene suvremenih metoda i tehnika rada, decentralizacija u odlučivanju i odgovornostima, obuke nižeg nivoa rukovođenja za samostalno rješavanje problema, rad među-funkcionalnih timova na rješavanju problema, podrška podizanju općeg nivoa znanja i obučenosti itd..

Posebnu pažnju imaju programi unapređenja kvalitete na ukupne upravljačke procese u poduzećima i društvu. Kada se promatraju procesi upravljanja i njihova ovisnost od programa unapređenja kvalitete zapaža se povećanje otvorenosti, smanjenje konfrontacije i autonomnog ponašanja, a povećanja stupnja suradnje i razumijevanja.

### 2.3.Kvaliteta kao činitelj konkurentnosti

Da bi kvaliteta zauzela svoje pravo mjesto, trebale bi se steći određene konkretne okolnosti, a to je uz suvremeni tehnološki razvoj veoma zaoštreno konkurentsko nadmetanje, posebno izraženo na globalnom tržištu.

Kvaliteta se afirmira tek u novije doba, do čega je došlo logikom razvoja, nakon što je dugo vremena bila u drugom planu, odnosno u sjeni obujma odnosno kvantitete. Za svako poduzeće je bitno da je konkurentno kako bi uspješno prodavalo svoje proizvode na tržištu.

Proteklih desetljeća programi razvoja poduzeća bili su uglavnom usmjereni na to da se proizvode učini što jeftinijima, no 80-ih godina se spoznalo kako je prije svega bitna kvaliteta proizvoda odnosno pružene usluge. Kvaliteta se tada pokazuje kao najbolji put za bržu i veću prodaju, svjetske kompanije razvijaju strategije na načelu prema kojemu je kvaliteta čimbenik koji rezultira istovremenim zadovoljstvom kupca i kompanije.

U današnjem svijetu velikih i brzih promjena neophodno je prilagođavati se zahtjevima tržišta i ići ukorak s konkurencijom te se boriti za svakog kupca. Poduzetnici u svojem poslovanju vrlo često razmišljaju kako povećati svoj konkurentski položaj na tržištu. Najpoznatiji međunarodni standard poslovanja koje poduzeće može uvesti u svojem poslovanju je norma ISO 9001:2008, koja predstavlja sustav upravljanja kvalitetom roba i usluga. Tijekom posljednjih godina uloga i značaj kvalitete je porastao u cijelom svijetu pa tako i u Hrvatskoj.

Razvojem svjetskog gospodarstva te liberalizacijom tržišta, kvaliteta postaje dominantan čimbenik konkurentnosti, a cilj svakog poduzeća je održati konkurentsku prednost. Kupac osim cijene roba ili usluga bira i višu razinu usluge te su njegove potrebe veće nego prije, pa

je i zadovoljavanje tih potreba teže. Sustavi upravljanja kvalitetom pomažu poduzetnicima u zadovoljavanju potreba kupaca, a samim time i da opstanu u uvjetima globalne konkurencije na tržištu.

Sve je veći broj malih poduzeća gdje poduzetnici prepoznaju prednosti uvođenja norme. Postoje brojne prednosti koje ta norma poduzetnicima omogućuje a to su:

- Povećanje učinkovitosti – poduzeća koja prolaze kroz proces certifikacije sustava za upravljanje kvalitetom prema normi ISO 9001:2008 vode računa o procesima i ostvarenju maksimalne kvalitete i učinkovitosti. Kada dobiju certifikat, poduzeća imaju određene procese i radne upute, koje im omogućuju jednostavnije učenje, upravljanje promjenama i rješavanje problema.
- Veći profit – istraživanja su pokazala da poduzeća sa certificiranim sustavima za upravljanje kvalitetom ostvaruju povećanje produktivnosti i bolje poslovne rezultate, u usporedbi sa necertificiranim poduzećima.
- Zadovoljstvo zaposlenika – definiranjem uloga i odgovornosti, uz potporu menadžmenta, sustavom konstantnog učenja i jasnom slikom koja je njihova uloga u sustavu kvalitete, kao i cjelokupnim uspjehom poduzeća, utječe se na poboljšanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika.
- Međunarodno priznanje – ISO je prepoznat u cijelom svijetu kao najvažnija organizacija za upravljanje kvalitetom.
- Donošenje odluka na temelju činjenica – norma ISO 9001:2008 daje precizne upute za reviziju (audit) i izvješćivanje o poslovnim procesima, kako bi se olakšalo prikupljanje podataka i donošenje odluka na temelju činjenica.
- Dokumentacija – norma daje zahtjeve za dokumentiranje svih procesa i promjena, kao i pogrešaka. Time se osigurava konzistentnost procesa proizvodnje i sudjelovanje svih zaposlenika, usporedbu podataka i uvid u područja gdje su moguća poboljšanja.
- Konzistentnost – svi procesi, od istraživanja i razvoja, do proizvodnje i isporuke, definirani su i dokumentirani, čime se minimizira mogućnost pogrešaka.
- Zadovoljstvo klijenata – zahtjev za postizanjem zadovoljstva klijenata doprinosi učinkovitosti, konzistentnosti i kvalitetnijoj usluzi.

- Pristup europskom slobodnom tržištu roba i usluga – normizacija daje veliku konkurentsku prednost poduzetnicima koji se žele natjecati na jedinstvenom tržištu Europske unije, odnosno cijelog Europskog gospodarskog prostora.
- Zahtjev dobavljača – dobavljači s kojima poduzetnici posluju sve više traže od poduzeća posjedovanje certifikata kao potvrdu dobrog poslovnog upravljanja. Dobavljači su zainteresirani za način na koji poduzetnik plasira njihove proizvode.
- Javna nabava – kako bi poduzetnik sudjelovao u javnoj nabavi sve više se traži posjedovanje ISO certifikata 9001:2008.
- Marketinški efekt – korištenje certifikacijskog znaka na internetskim stranicama, memorandumima i brošurama rezultira značajnim marketinškim efektom (<http://www.cea-policy.hr/>).

Poduzetnik bi prije uvođenja sustava upravljanja kvalitetom trebao svakako analizirati sve koristi i troškove uvođenja norme ISO 9001:2008. Koristi od uvođenja ISO norme su mjerljive i značajne, ali važno je odrediti i troškove uvođenja ISO norme. Prije uvođenja norme potrebno je imati na umu trošak vremena projekta, trošak radnika koji će biti zadužen za uvođenje norme i trošak njegove eventualne edukacije, financijski trošak uvođenja i certificiranja ISO norme, te ono što je najvažnije i trošak godišnjeg održavanja.

Mnogi poduzetnici griješe kada misle da je uvođenjem ISO norme odnosno dobivanjem certifikata posao gotov. Posao tek počinje jer sustav nije statička kategorija već dinamička. Certifikat ne znači da je poduzeće postiglo određenu kvalitetu već da sustavno poboljšava kvalitetu. Upravo poboljšavanje kvalitete poslovanja je i osnovni smisao i filozofija sustavnog upravljanja kvalitetom roba i usluga. Svijest o potrebi uvođenja ISO norme treba se razviti na razini čitavog poduzeća i tu je vrlo važna podrška menadžmenta, odnosno njihova opredijeljenost za kvalitetu poslovnog upravljanja.

Prvi korak koje poduzetnik mora napraviti jest zatražiti ponudu poduzeća koje pruža usluga poslovnog savjetovanja, po mogućnosti sa značajnim referencama. Apsolutno nije nebitno koja firma će poduzeću uvoditi ISO normu 9001:2008 jer u mnogome stupanj razvoja kvalitete u poduzeću ovisi o sposobnosti konzultanta da napravi posao.

Svakako uvođenje ISO norme ne bi trebalo biti tek preslikavanje dokumenata što je vrlo čest slučaj prilikom uvođenja norme. Konzultant treba napraviti korisnu dokumentaciju koja

je u skladu sa poslovnim procesima poduzeća i koja će omogućiti da se poduzećem kvalitetno upravlja.

Cijene implementacije odnosno uvođenja ISO norme 9001:2008 ovisi o više faktora: područje djelatnost poduzeća, broj zaposlenih i organizacijskih jedinica te lokacija samog poduzeća. Ukoliko je konzultantska firma u nekom drugom gradu vrlo je vjerojatno da će se kao dodatan trošak nametnuti i putni troškovi. Nakon što se sustav upravljanja kvalitetom roba i usluga implementira u poduzeću, treba se i certificirati. Certifikaciju rade certifikacijske kuće.

Procesni pristup upravljanja kvalitetom je osnova norme 9001:2008, naime u toj normi polazi se od pretpostavke da se svaka djelatnost koja prima ulaze i pretvara ih u izlaze može smatrati procesom. Upravo prepoznavanje i upravljanje brojnim povezanim procesima važno je da bi poduzeće moglo djelotvorno funkcionirati.

Najviša razina menadžmenta u poduzeću mora ocjenjivati sustav upravljanja kvalitetom i to u planiranim vremenskim razmacima kako bi se osigurala njegova neprekinut prikladnost i djelotvornost. Ocjena postojećeg stanja omogućava procjenu potrebnih promjena u sustavu upravljanja kvalitetom organizacije. Rezultati ocjene od strane menadžmenta moraju uključivati radnje koje se odnose na poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom i njegovim procesima, poboljšavanje roba i usluga, obzirom na zahtjeve kupaca te planiranje potrebnih sredstava. Oni služe za poboljšavanje značajka proizvoda i procesa, poboljšavanje prikladnosti organizacijskog ustroja i sredstava, sposobnosti uvođenja novih proizvoda na tržište, sukladnosti sa zahtjevima iz propisa te planiranje budućih sredstava. Zahtjevi norme koji se odnose na upravljanje resursima obuhvaćaju važnost ljudskih resursa i radnog okruženja, odnosno kvalitetne komunikacije među djelatnicima, zadovoljstva i motivacije zaposlenika.

Poduzeće mora planirati procese potrebne za neprekidno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom i njima upravljati. Kvaliteta podrazumijeva uklanjanje nesukladnosti i sprečavanjem njihova ponavljanja.

Preventivne radnje moraju biti primjerene posljedicama mogućih problema. Mora se uspostaviti dokumentirani postupak kojim se definiraju zahtjevi za utvrđivanje nesukladnosti.

Jednom kada se certifikat kvalitete dobije poduzetnik i njegovo poduzeće moraju kontinuirano raditi na poboljšavanju svojeg poslovanja (<http://www.cea-policy.hr/>).

### **3. Upravljanje kvalitetom u uslužnim djelatnostima**

Kada se priča o važnosti nekog proizvoda, usluge, poduzeća ili organizacije, često se spominje kvaliteta, a nerijetko i kvaliteta pružene usluge. Moć prepričavanja vlastitih iskustava prijateljima ili poznanicima je svakim danom sve veća i potrebno je na to usmjeriti posebnu pozornost.

*Mystery shopping* kao metoda istraživanja kvalitete usluge pruža uvid u poslovanje poduzeća, odvijanje poslovnih procesa te interakciju djelatnika s gostom. Provodi se u cilju otkrivanja područja poslovanja koja je potrebno unaprijediti. Ta područja predstavljaju temelj za unapređenje ciljeva organizacije te menadžmenta. Uloga ove metode je višestruka. Naime, standarde poslovanja postavlja menadžment, ali sama izvedba pada na djelatnike koji su u direktnoj komunikaciji s gostima. Iskustvo koje gost doživi na prodajnom mjestu je važno isto kao i zadovoljstvo gostiju te prednost koju usluga pruža (<http://www.poslovniturizam.com/>).

Proces putem kojeg se dolazi do viših razina zadovoljstva gostiju i na kraju do lojalnosti, počinje sa smanjenjem reklamacija, emocionalnom vezom s gostima te dovodi do kontinuirane povezanosti u odnosu. Za razliku od klasičnog istraživanja tržišta putem anketnih upitnika, *mystery shopping* daje informacije o tijeku izvedbe usluge, a ne o kasnijim implikacijama, dakle, fokus je na trenutku interakcije gosta i djelatnika. Prikupljaju se činjenice, a ne percepcije. Cilj istraživanja je da se kroz nekoliko posjeta dobije stvaran uvid i konkretne činjenice, a poželjno je da su iste činjenice istaknute kroz sve posjete. Pretpostavlja se da konačan rezultat ovisi o tome kakav je gost, međutim, prema standardima većine poduzeća, bez obzira na to kakav je gost, djelatnik prema svakom pojedincu mora imati jednak stav i pristup. Međutim, i agencije se susreću s time da tajni gost, njegov izgled i osobne karakteristike moraju odgovarati scenariju i profilu redovnih gostiju organizacije u kojoj se istraživanje provodi.

Cilj navedene metode je ukazati na propuštene prilike u prodaji. Najčešće se *mystery shoppingom* može ukazati na propuštene prilike u prodaji. Ljubaznost i uslužnost djelatnika mogu biti na vrhunskoj razini, no ipak je prodaja krajnji cilj poslovanja.

Analiza potreba, zaključivanje prodaje, dodatna prodaja, sve su to elementi koji direktno utječu na rezultate prodaje i čije malo unapređenje može dovesti do velikih pomaka.

Na temelju tih rezultata se ponovno usklađuju standardi, reorganizira poslovanje i uvode male, ali važne promjene. Tajni gost često nije samo tajni, već i stvarni gost te uočava uvedene promjene.

Pravovremena upotreba *mystery shoppinga* promptno pomaže poduzeću u identifikaciji i korigiranju njegovih problema, kako bi umanjilo izgubljeni tržišni udio. Brojna poduzeća nisu svjesna svojih slabosti sve dok im ne zaprijeti konkurencija. Njihovi zaposlenici ne smatraju nužnim poboljšanja u poslovanju, međutim *mystery shopping* pruža poduzeću informacije koji pokazuju upravo suprotno – da poduzeće mora prekinuti s dosadašnjim načinom poslovanja te uvesti promjene ukoliko želi opstati na tržištu.

Najbolji primjer iz Hrvatskog turizma je Mali Lošinj, odnosno turistička zajednica grada Malog Lošinja. Naime, turistička zajednica grada Malog Lošinja je odlučila napraviti iskorak i proširiti kvalitetu usluge na cijelu destinaciju. Istraživanja su pokazala kako su gosti često nezadovoljni kvalitetom usluge u destinacijama koje posjećuju i da se ne osjećaju dobrodošlo od trenutka dolaska. Upravo zato su u projektu odlučili sudjelovati prijevoznici (trajekt, taxi, javni prijevoz), restorani, smještajni objekti, kafići, trgovine, banke, organizatori dodatnih sadržaja, pa čak i sama turistička zajednica.

Od tajnih gostiju su očekivali njihovo viđenje situacije te iskrene komentare za unapređenje kvalitete. Tajni gosti su u lipnju, srpnju i kolovozu, u posljednje dvije godine na Lošinju boravili tjedan dana, bili su smješteni u hotelima i u kampu te su svakodnevno ručali u restoranima, išli na izlete, posjećivali turističke atrakcije, poštu, turističku zajednicu, banke, prodavaonice suvenira i autohtone kozmetike, uživali u masažama i svim čarima *spa* tretmana uz „Okuse i mirise Lošinja“. Prilikom posjeta s mjerenjem kvalitete usluge započelo se već na trajektu, dakle, na prvom kontaktu gosta s destinacijom, a nastavilo se s taxi prijevozom, isto kao i javnim prijevozom. Mjerenje je obuhvatilo sve lokacije s kojima bi tajni gost došao u kontakt. Čim su stigli rezultati prvog posjeta, krenulo se u akciju. Rezultati su ukratko prezentirani onima koji su sudjelovali u projektu te se krenulo u korektivne aktivnosti.



Najbolja stvar je bila što se većina tih aktivnosti mogla unaprijediti odmah. Ubrzo su svi na Lošinj počeli iščekivati nove tajne goste, znajući da bi svaka osoba koja im pride mogla biti upravo tajni gost. Svakom partneru je bila zajamčena diskrecija njegovih rezultata, a isticana je isključivo usporedba s destinacijskim rezultatom (<http://www.heraklea.hr>).

Kvaliteta usluge na razini destinacije na kraju istraživanja iznosila je zapanjujućih 82,66%. Najboljim objektima je uručeno posebno priznanje, a ostalima je dan poticaj za napredak.

Posebno priznanje se kasnije istaknulo posebnom naljepnicom koja se nalazi odmah na ulaznim vratima, tako da se odmah može uočiti koji objekti su sudjelovali u projektu i gdje se nalazi vrhunska kvaliteta usluge.

Vrlo brzo su se pojedine lokacije same javljale sa željom da sudjeluju u projektu te da ih posjećuju tajni kupci, budući da su postali svjesni koliko im te informacije mogu pomoći u njihovom daljnjem razvoju i unapređenju.

### 3.1. Menadžment u uslužnim djelatnostima

Nesumnjivo je da su se procesi rada i pitanja kojima se bave poduzetnici i menadžeri promijenili, oni se i dalje mijenjaju i unapređuju, a bit će podložni brzim promjenama i budućnosti. Dvadeset prvo stoljeće je na samom početku prožeto dubokim dalekosežnim globalnim i strukturnim promjenama i spletom novih poduzetničkih procesa koji snažno utječu na sve strukture društva. Uočavaju se brze tehnološke promjene i velika dominacija uslužnih djelatnosti u gospodarskom i javnom sektoru.

U prvom desetljeću 21. stoljeća uslužne se djelatnosti najbrže razvijaju. Ta spoznaja upućuje na potrebu istraživanja procesa kretanja prema novom društvenom i ekonomskom razvoju u kojem će većinu svih poslova sačinjavati uslužne djelatnosti.

#### 3.1.1. Definicija i karakteristike menadžmenta usluga

Menadžment usluga je mnogo više od ideje lijepog ophođenja s kupcima. On treba ukazati na nekoliko važnih i praktično radikalnih stvari o tome kako se strukturira rad, kako voditi ljude koji su sudjelovali u misiji usluge i kako komunicirati sa ljudima u vezi kvalitete u okruženju usluge.

Menadžment usluge (tj. upravljanje uslugom) je ukupni organizacijski pristup koji kvalitetu usluge, kako ju kupac uočava, čini najbitnijom pokretačkom snagom za obavljanje posla. Ukupni organizacijski pristup utječe na svakog u organizaciji, od generalnog direktora do osobe koja je najniže rangirana. To je glavna filozofija, način obavljanja posla, način upravljanja i način nagrađivanja. Po filozofiji menadžmenta usluga, cijela organizacija treba funkcionirati kao jedan veliki sektor usluga za korisnike.

Kvaliteta usluge - definicija se oslanja na neizostavnu prisutnost kvalitete kao garancije uspjeha tj. ako je kvaliteta tu, profit neće izostati (Vujić, 2010.). Ova definicija priznaje samo jedan standard za ocjenu kvalitete, a to je kvaliteta koja je uočena od strane korisnika. Ne postavlja se pitanje što vi kao ponuđač usluge mislite koliko usluga vrijedi, već se razmatra što krajnji korisnik misli o vrijednosti ponuđene usluge.

Korisnik ima zadnju riječ i on glasa sa svojim novcem. Menadžment usluge prihvata kvalitetu usluge, kako ju uočava korisnik, kao najbitniju pokretačku snagu za poslovanje poduzeća. To znači da kvaliteta usluge treba imati utjecaj, bilo izravno ili neizravno, na svačiji posao.

Mora postojati stalna ocjena i ponovna ocjena svačijeg posla, svakog sektora, svakog sustava, svake politike, svake procedure i svake akcije menadžmenta prema njihovom doprinosu uspjehu poduzeća u očima korisnika. Važna karakteristika menadžmenta usluga kao načina razmišljanja je njegovo usmjeravanje na povezanost sa suradnikom kao početnom točkom za sve akcije menadžmenta. Dok konvencionalni modeli menadžmenta, koji su orijentirani na proizvodnju, počinju sa strukturom i procesom, menadžment usluge počinje sa rezultatom (<http://www.ljevak.hr/>).

### 3.1.2. Strategijski menadžment usluga

Strategijski menadžment je proces kroz koji menadžeri formuliraju i provode strategije orijentirane na optimizaciju ostvarivanja strategijskog cilja, imajući u vidu raspoložive okolnosti u sredini i samom poduzeću. Proces strategijskog menadžmenta sastavljen je od nekoliko glavnih komponenata:

- planiranja,
- implementacije i
- kontrole (Vujić, 2010.).

Faza planiranja (formuliranja strategije) - proces počinje sa identificiranjem vizije, misije i strateških ciljeva organizacije, a potom uključuje analizu konkurentne situacije, uzimajući u razmatranje kako eksternu sredinu, tako i relevantne faktore organizacije.

Faza implementacije - odnosi se na organizaciju i provođenje strateškog plana. Implementacija strategije sve više dobiva na značaju kao poseban dio procesa strateškog menadžmenta, zbog toga što čak i najbolje formirana strategija mora biti uspješno provedena da bi ostvarila strateške ciljeve.

Faza kontrole - uspoređuje planirano i ostvareno, analizira ostvarene rezultate u odnosu na postavljene ciljeve poduzeća. Ona mjeri i dijagnosticira rezultate i poduzima korektivnu akciju tj. rezultati ove faze se koriste u planiranju ciljeva i strategija za buduće periode.

Strategija ima pet elemenata koji daju odgovore na sljedećih pet pitanja:

- arene,
- sredstva,
- različitost,
- brzina i redoslijed poteza i
- ekonomska logika.

U srcu poslovne strategije mora biti jasna ideja kako će se ostvarivati profiti, koja će se ekonomska logika slijediti, i to ne samo da bi se ostvarili neki profiti, nego profiti iznad troškova uloženi kapitala u usluge, koji su potrebni da bi se ubirali stalni ili dugoročni prinosi.

### 3.2. Benchmarking i kvaliteta u turizmu

U današnje vrijeme pojam kvalitete općenito se postavlja kao temeljna odrednica uspješnosti poslovanja i razvoja. Kad je pak o turizmu riječ, može se ustvrditi da je kvaliteta ključni uvjet opstanka na konkurentskom tržištu. Turistička destinacija postaje sve važniji čimbenik turističkog doživljaja pa stavovi gostiju o elementima ponude destinacije upućuju na prednosti i slabosti turističke ponude. Definiranje kvalitete u turizmu podrazumijeva kontinuirano praćenje tržišnih trendova. Stoga se javlja potreba za stalno uspoređivanje s najboljim konkurentima na turističkom tržištu (benchmarking).

Benchmarking je jedna od suvremenih, djelotvornih metoda prilagođavanja mijenama i potrebama tržišta. Benchmarking je u Hrvatskoj još nedovoljno poznato i korišteno sredstvo učenja od najboljih, što posebno vrijedi za destinacijski benchmarking. Valja naglasiti da turističku destinaciju određuje njezin poslovni model i ona ne konkurrira s destinacijama sličnih obilježja već s destinacijama koje imaju isti poslovni model. Zato je izuzetno važno procijeniti poslovni model određene destinacije kao i način na koji model funkcionira. Cilj je procjene određivanje smjera razvoja sustava destinacije u budućnosti, odnosno načina osiguravanja njegove održivosti na dugi rok.

Kvalitetan benchmarking u turizmu, odnosno usporedba pokazatelja nije moguća bez USALI (Uniform System of Accounts for Lodging Industry), standardne američke (prihvaćene i u većini razvijenih zemalja svijeta) metodologije praćenja i analize poslovanja i upravljanja poslovnim rezultatom u hotelskoj industriji.

Hrvatska hotelska industrija još nije u potpunosti prihvatila USALI, a ne postoje ni formalni preduvjeti za prihvaćanje toga sustava. Naime, statističko se praćenje u turizmu uglavnom svodi na broj noćenja i dolazaka, a kapaciteti se u hotelima izražavaju brojem kreveta, a ne soba, premda poslovni pokazatelji uspješnosti hotela zahtijevaju upravo informacije o broju soba (Avelini, 2002.). No, zadnjih nekoliko godina učinjeni su određeni pomaci na području planiranja i upravljanja portfeljem u turizmu. Tako polazeći od alternativnih mogućnosti tržišnog pozicioniranja, za pojedine se projekte pripremaju alternativne financijske simulacije temeljem recentnih benchmarking standarda u hotelsko turističkoj industriji.

### 3.2.1. Benchmarking

Iako postoji bezbroj definicija benchmarkinga moguće je prepoznati zajedničke elemente:

- proces, način, metoda, sredstvo kontinuiranog prikupljanja informacija,
- analiza i primjena informacija, odnosno
- učenje od najboljih u struci i unapređivanje kvalitete vlastita poslovanja.

Prema predmetu i načinu usporedbe uglavnom se razlikuju:

- interni,
- eksterni i
- generički, odnosno □
- konkurentski i funkcionalan benchmarking (Cetinski, 2003.).

Konkurentski i funkcionalan benchmarking smatra podvrstama eksternoga, i dodaje tzv. relationship benchmarking.

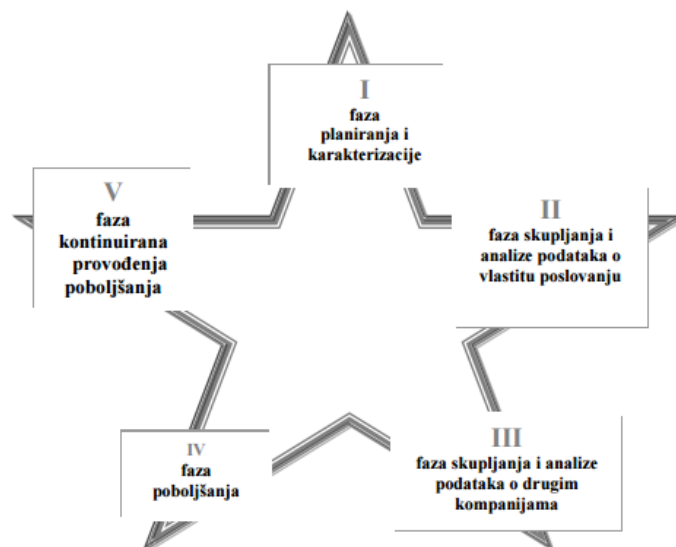
Interni benchmarking podrazumijeva usporedbu zajedničkih izvedbenih indikatora, odnosno rezultata dijelova unutar turističke organizacije ili unutar turističke destinacije. Eksternim se benchmarkingom uspoređuje cjelina kako turističke organizacije tako i destinacije i to s konkurencijom.

Cilj uspoređivanja jesu nove ideje, inovacije, nove metode, novi proizvodi i usluge. Generički benchmarking podrazumijeva vrednovanje i označavanje kvalitete pojedinih usluga, odnosno destinacije kao cjeline.

Konkurentski se benchmarking provodi usporedbom s izravnom konkurencijom, dok funkcionalni traga za vrhunskom praksom, za svjetskom izvrsnošću.

Relationship benchmarking provode već poznati partneri, koji imaju međusobno povjerenje. U nastavku daje se prikaz navedenog procesa kao i postupak provođenja (slika 2), prema J.S. Harringtonu: "postanite zvijezda koristeći 5 faza benchmarking procesa" (Renko, 1999.).

Slika 2: Pet faza benchmarking procesa



Izvor: Renko, N., Delić, S., Škrtić, M.: Benchmarking u strategiji marketinga, MATE, Zagreb, 1999.

Općenito se može konstatirati da se u Hrvatskoj turističkoj praksi, benchmarking nedovoljno koristi, bilo da je riječ o turističkim organizacijama, bilo o turističkim destinacijama, gdje je benchmarking nedovoljno istraženo i malo korišteno sredstvo. Upravo zbog nedovoljne praktične razvijenosti i primjene destinacijski se benchmarking prilično razlikuje od benchmarkinga turističkih organizacija (Cetinski, 2003.).

### 3.2.2. Kvaliteta turističke destinacije

Najjednostavnije i najslikovitije kvalitetu definira Philip B. Crosby (1996.): "Kvaliteta je besplatna. Ona nije poklon, ali je besplatna. Novca stoje nekvalitetne stvari – svi oni postupci zbog kojih se posao ne obavi dobro prvi put".

Ako se kvaliteta zamisli kao grozd (cluster), sastavljen od mnoštva bobica, u kojemu je svaka od njih podjednako važna (Avelini, 2002.), u turističkoj je destinaciji to partnerstvo javnog i privatnog sektora, participacija svih zainteresiranih, ukratko dijamant konkurentnosti.

Za turista, posjetitelja jedne destinacije kvaliteta se te destinacije sastoji od više elemenata, od dojma stečenoga prije polaska na put do uspomena na boravak u destinaciji. Avelini (2002.) navodi sljedeće elemente kvalitete destinacije:

- slika destinacije prije dolaska,
- informacije prije dolaska putovanje do destinacije,
- dolazak (prijam),
- informacije o destinaciji,
- atrakcije i privlačnost,
- infrastruktura i okoliš,
- oproštaj na odlasku i putovanje na povratku,
- rezervacija,
- mjesto boravka,
- mjesto prehrane,
- kontakti i uspomene nakon povratka.

Sa stajališta domicilnoga stanovništva kvalitetu destinacije čini njezin održivi razvoj, onaj koji donosi blagostanje poštujući prihvatni kapacitet i zaštitu resursa. Hoće li destinacija odabrati standardizaciju prema ISO normama ili će graditi svoj standard, imidž i brand, treba odlučiti tijelo koje upravlja turističkom destinacijom, a to mogu biti gradska uprava, turistički sektor, destinacijska menadžment agencija ili klub konkurentnosti.

Kvalitetu, kao ključni čimbenik konkurentnosti i tržišnoga natjecanja, ističe i Europske povelja o kvaliteti, koju su u Parizu u listopadu 1998., potpisali čelnici EU, UNICE (Unije europskih konfederacija industrije i poslodavaca), UAPME (Europskog udruženja zanatstva i malih i srednjih poduzetnika), MFQ (Francuskoga pokreta za kvalitetu), EFQM (Europske zaklade za menadžere kvalitete) i EOQ (Europske organizacije za kvalitetu), obvezujući se na:

- promicanje općega pristupa kvaliteti u poslovnom i javnom sektoru, □
- razvijanje učenja o kvaliteti na svim razinama obrazovanja, od osnovnog do visokoškolskog, □
- razvijanje razmišljanja o metodama i alatima za kvalitetu, te osiguravanje da budu raspoloživi svakome, □
- aktivno sudjelovanje u širenju iskustava o kvaliteti, □

- promoviranje europske kvalitete u Europi, ☐
- stalno poduzimanje akcije kako bi se postigao napredak u kvaliteti, ☐
- uključivanje u Europski tjedan kvalitete kako bi upoznali ostale s aktivnostima koje se poduzimaju, trenutačnim inicijativama i budućim projektima (Avelini, 2002.)

Hrvatske turističke destinacije bi, u cilju postizanja (prepoznatljive) kvalitete, prije svega trebale donijeti master planove razvoja i uspostaviti kvalitetan poslovni model turizma koji bi određivao način na koji je potrebno stvoriti i prodati dodanu vrijednost. Valja naglasiti da turističku destinaciju određuje njezin poslovni model i ona ne konkurira s destinacijama sličnih obilježja već s destinacijama koje imaju isti model. Zato je izuzetno važno procijeniti poslovni model određene destinacije, kao i način na koji model funkcionira. Elementi koji se procjenjuju odnose se na : ☐

- odabir ciljnih tržišta, ☐
- privlačenje novih tržišta, ☐
- troškove proizvodnje i prodajne cijene, ☐
- stvaranje lanca vrijednosti, ☐
- proizvodnju vrijednosti, ☐
- međusobni odnos ljudskih resursa i gostiju, ☐
- organizaciju, upravljanje i funkcioniranje destinacije.

Cilj je procjene određivanje smjera razvoja sustava u budućnosti, odnosno načina osiguravanja njegove održivosti na dugi rok.



#### **4. Upravljanje kvalitetom u turizmu**

Suvremeni turisti donose odluke o izboru turističke destinacije ovisno o tome zadovoljava li ponuda njihove potrebe, pruža li im nezaboravan doživljaj. Oni žele upoznati lokalnu kulturu, žele doći u kontakt s lokalnim stanovništvom, upoznati nacionalni folklor, gastronomiju, posjetiti festivale, muzeje, galerije itd. Sve to čini kvalitetu turističke ponude. Mnoge turističke destinacije susreću se s problemom kako povećati vrijednost sveukupne turističke ponude. Danas su najtraženije turističke destinacije koje omogućuju turistima bavljenje različitim aktivnostima, koje njeguju tradiciju i prilagođavaju ponudu interesima, potrebama, motivaciji i ponašanju turista.

Cilj je upravljanja kvalitetom u turizmu identificirati motive putovanja suvremenih turista u globalizacijskim uvjetima i u kojoj mjeri nasljeđe utječe na potražnju, te uputiti na to kakav kulturni "proizvod" razviti da bi se privukao veći broj posjetitelja u turističku destinaciju. Vrlo je bitno stvoriti određene „preporuke“ kako od destinacije napraviti turističku atrakciju i ostvariti veće zadovoljstvo turista boravkom u destinaciji. Istraživanjem tržišta se omogućava bolje određivanje marketinških ciljeva i strategija. Stalno povećanje broja noćenja ne može biti jedini relevantni cilj. Ciljevi kvalitete u turizmu moraju biti i kvalitativni. Rijetko u kontekstu turizma čujemo riječi „posjetilac, kupac, korisnik, potreba, želja, zahtjev, zadovoljstvo, pokazatelji, mjerenje, poboljšanje". Kulture kvalitete uslužnih djelatnosti gotovo da i nema. Kvaliteta usluge možda postoji nekoliko mjeseci u godini, samo prema strancima. Kvaliteta se vježba svaki dan, prema svakome, sve dok ne postane sastavni dio poslovanja. Uslužne djelatnosti odmakle su tako daleko da je pitanje da li možemo korisnicima turističkih usluga ponuditi kvalitetu koju traže: visoku razinu usluge po niskoj cijeni - to je ono što kupac uvijek traži.

#### 4.1. Važnost turizma u Republici Hrvatskoj

Turizam je bitan za gospodarstvo svake zemlje, pa i Hrvatske. Hrvatska ima dugu tradiciju bavljenja turizmom, koja seže još u srednji vijek. Hrvatski turizam se počeo naglo razvijati nakon drugog svjetskog rata. Iz godine u godinu je bilježio stalan porast broja noćenja i dolazaka. Uslijedile su velike investicije u turistička poduzeća kada je izgrađena većina kapaciteta. Nakon domovinskog rata bilo je potrebno deset godina kako bi se Hrvatska vratila na broj gostiju prije rata. Današnja cjelokupna ponuda u Hrvatskoj nije još uvijek dovoljno razvijena kako bi zadovoljila sve zahtjevniju turističku potražnju. Gosti koji uglavnom dolaze zbog sunca i mora, niže su platežne moći.

Iako postoji trend povećanja kategorije smještaja, problem je nedovoljna ponuda dodatnih sadržaja u destinaciji. Problem je što ne postoji detaljna strategija razvoja turističke ponude.

U Hrvatskoj je turizam veoma značajna grana gospodarstva jer stvara veći devizni priljev koji se smatra nevidljivim izvozom. To dokazuje i udio turizma u BDP-u koji iznosi u prosjeku 15% posljednjih godina i predstavlja šestinu ukupne proizvodnje. Turizam je i vrlo značajan za uravnoteženje bilance plaćanja, budući da je Hrvatska izrazito uvozno orijentirana zemlja te je bilanca u konstantnom deficitu. Dobra strana turizma je što stvara zaposlenost i priljev deviza, ali ujedno povećava i uvoz roba u zemlju. Poljoprivreda i prerađivačka industrija su još uvijek nedovoljno povezane sa turizmom, no radi se na tome da se usklade odnosno da se domaći proizvodi uvrste u turističku ponudu destinacije.

Kao što je već navedeno turizam u brojnim državama ima iznimno važnu ulogu u gospodarstvu. Postojeća statistika turizma, međutim, ne može sagledati njegovu punu ekonomsku važnost i utjecaje. Nedostatak odgovarajućeg ekonomskog mjerenja turizma često vodi i podcjenjivanju koristi od turizma, posebice u usporedbi s ostalim gospodarskim sektorima (Cetinski, 2003.). Teškoće u mjerenju turizma, kao skupa aktivnosti kojeg određuje potražnja, u velikoj mjeri odraz su toga što se turizam u nacionalnim računima ne iskazuje kao zaseban sektor.

Turizam se, naime, ne može svesti na jednu gospodarsku djelatnost. Turizam je potrebno promatrati kao skup različitih djelatnosti čija potražnja nije vezana samo uz turističku potražnju. Dodatna teškoća u mjerenju turizma proizlazi iz obilježja turističkih proizvoda koji su dijelom neopipljivi i nije ih lako mjeriti ni fizičkim niti financijskim pokazateljima (Cetinski, 2003.).

Promatrajući turizam kao skup svih djelatnosti gospodarstva kojeg određuje (turistička) potražnja, procjena ukupnog doprinosa turizma zasniva se na definiranju input-output tablice za Hrvatsku i njezinom prilagođavanju i povezivanju sa Satelitskim računom turizma Hrvatske kako bi se dobila osnova za izračun ukupnog doprinosa turizma u bruto domaćem proizvodu.

Satelitski račun turizma je, naime, statistički okvir za kvantificiranje veličine turizma u okviru nacionalnog računovodstva, koji pruža uvid u izravne učinke turizma na gospodarstvo.

Mjerenje ukupnog doprinosa turizma gospodarstvu podrazumijeva, stoga, povezivanje satelitskog računa turizma s različitim modelima koji mogu sagledati makroekonomski utjecaj turizma (Cetinski, 2003.). Metode izračuna ukupnog doprinosa turizma u bruto domaćem proizvodu polaze prije svega od raspoložive statistike turizma i nacionalnih računa Hrvatske.

#### 4.1.1. Osnovni turistički podaci za 2015. godinu

Prema prvim službenim podacima sustava turističkih zajednica, na Jadranu i u Gradu Zagrebu, 2015. odmaralo se 14 milijuna i 150 tisuća gostiju, što je 8,3 % više nego u 2014. te je ostvareno 78 milijuna i 569 tisuća noćenja, što je 6,8 % više nego u 2014. godini. Od toga je stranih turista 12 milijuna i 737 tisuća (+ 8,08 %), koji su ostvarili 71,5 milijun noćenja (+ 6,6 %) te domaćih milijun i 412 tisuća (+ 10,3 %) koji su ostvarili više od 7 milijuna noćenja (+ 8,5 %).

Izvrstan rezultat u prošloj godini svakako je rezultat dobrog rada privatnog, ali i javnog sektora, sinergije u njihovim aktivnostima, povećanju investicija, te dobrih marketinških aktivnosti. U prošloj godini domaći turist je po dolascima na drugom, odnosno po broju ostvarenih noćenja na trećem mjestu. Što znači da je sve veći broj domaćih turista koji se odlučuju na ostanak na ljetovanju u Hrvatskoj ([www.mint.hr](http://www.mint.hr)).

U slijedećoj tablici prikazani su podaci turističkog prometa od siječnja do prosinca 2015. godine, koji su dostupni na web stranicama ministarstva turizma.

Tablica 2: Turistički promet od siječnja do prosinca 2015. godine.

	TURISTI			INDEX			NOĆENJA			INDEX		
	2014.	2015.	15./14.				2014.	2015.	15./14.			
DOMAĆI	1.505.455	1.660.144	110,28				5.160.376	5.742.635	111,28			
STRANI	11.622.961	12.683.179	109,12				61.323.572	65.862.680	107,40			
				INDEX	UDJEL U RH U %					INDEX	UDJEL U RH U %	
	2014.	2015.	15./14.	2014.	2015.		2014.	2015.	15./14.	2014.	2015.	
INDIVIDUALNI	8.216.771	9.078.273	110,48	62,59	63,29		43.654.625	47.328.265	108,42	65,66	66,10	
DOMAĆI	973.462	1.092.332	112,21	7,41	7,62		3.511.433	3.965.919	112,94	5,28	5,54	
STRANI	7.243.309	7.985.941	110,25	55,17	55,68		40.143.192	43.362.346	108,02	60,38	60,56	
ORGANIZIRANI	4.911.645	5.265.050	107,20	37,41	36,71		22.829.323	24.277.050	106,34	34,34	33,90	
DOMAĆI	531.993	567.812	106,73	4,05	3,96		1.648.943	1.776.716	107,75	2,48	2,48	
STRANI	4.379.652	4.697.238	107,25	33,36	32,75		21.180.380	22.500.334	106,23	31,86	31,42	
UKUPNO HRVATSKA	13.128.416	14.343.323	109,25	100,00	100,00		66.483.948	71.605.315	107,70	100,00	100,00	

IZVOR: Državni zavod za statistiku

Turisti:

- ukupno 14,3 milijuna turista (rast 9,3%)
- broj domaćih turista 1,7 milijuna (rast 10,3%)
- broj stranih turista 12,7 milijuna (rast 9,1%)

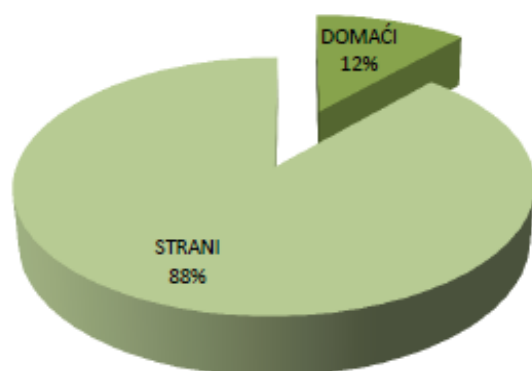
Noćenja:

- ukupno 71,6 milijuna noćenja (rast 7,7%)
- broj domaćih noćenja 5,7 milijuna (rast 11,3%)
- broj stranih noćenja 65,9 milijuna (rast 7,4%)

Prosječni broj dana boravka iznosio je 5 dana

Iz prethodne tablice može se vidjeti koji je odnos dolazaka turista u 2015. godini s obzirom na također do tada rekordnu sezonu 2014.godine. Isto tako, vidljiv je porast s obzirom na broj ostvarenih noćenja, odnosno na broj noćenja domaćih i stranih turista. Prosječan broj dana boravka turista iznosio je 5 dana.

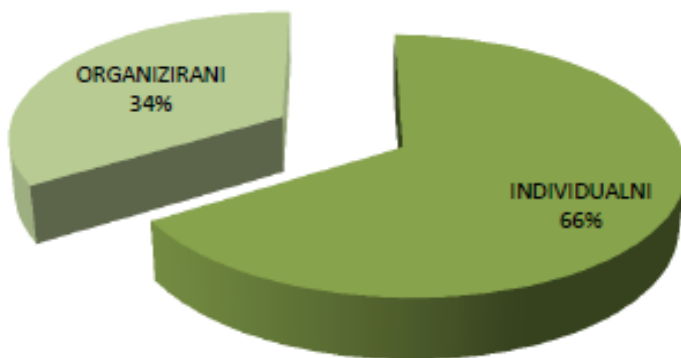
Grafikon 1. Struktura dolazaka turista u razdoblju od siječnja do prosinca 2015. godine.



Izvor: Državni zavod za statistiku

Iz grafikona 1. može se zaključiti kako je dolazak stranih gostiju puno veći u odnosu na domaće turiste. Mnogo je čimbenika koji neposredno utječu na navedeni rezultat a jedan od njih je zasigurno trenutno gospodarsko stanje, odnosno financijsko stanje domaćeg turista.

Grafikon 2: Struktura noćenja turista po načinu dolazaka za turističku sezonu 2015.



Izvor: Državni zavod za statistiku

U strukturi noćenja po načinu dolaska turista, 34% noćenja ostvareno je kroz organizirane dolaske, a 66% noćenja ostvarili su individualni gosti. S obzirom na način dolaska turista možemo uvidjeti dvije osnovne podjele navedene u grafikonu 2. a to su organizirani i individualni dolasci turista. Organiziranih dolazaka odnosno dolazaka u skupinama ostvareno je ukupno 5,3 milijuna, a ostvarenih organiziranih noćenja je bilo 24,3 milijuna noćenja. Individualnih dolazaka ostvareno je 9,1 milijun s što je za 10,5% više nego u prošloj sezoni, isto tako ostvareni broj individualnih noćenja iznosio je 47,3 milijuna noćenja odnosno 8,4% više nego 2014. godine.

Tijekom lipnja, srpnja i kolovoza 2015. godine, Europljani su u Hrvatskoj potrošili 7,5 % više nego u istom razdoblju prošle godine. Od svih europskih gostiju, najviše su potrošili Nijemci, čija je potrošnja narasla za 12% i ukupno su gosti iz Njemačke u tri mjeseca na Visa karticama potrošili gotovo 118 milijuna eura.

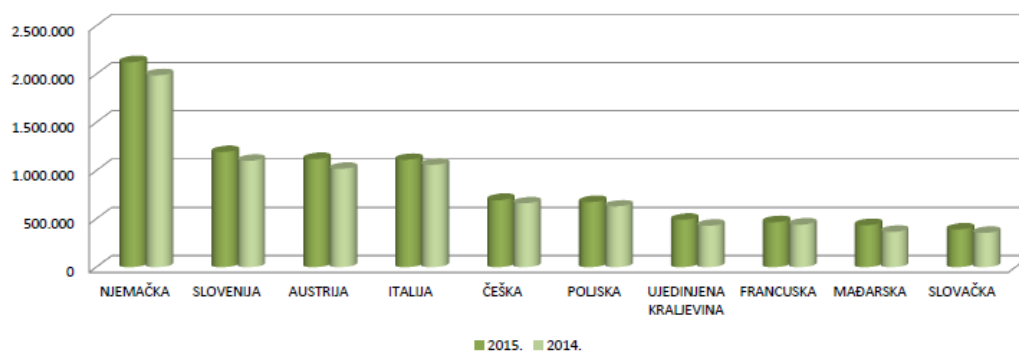
Na listi stranih turista u Hrvatskoj, redosljed je ostao isti kao i godinu ranije. Nakon Nijemaca, na drugom mjestu su turisti iz Slovenije, a slijede ih Austrijanci, Talijani zatim Česi itd. Zanimljivo, turisti iz Slovenije koji tradicionalno ljetuju u Hrvatskoj, povećali su ove sezone svoju potrošnju za 26 %. S 20 milijuna eura koje su potrošili na svojim Visa karticama, Slovenci su tako premašili potrošnju turista iz Rusije. (<http://www.poslovnipuls.com>).

Tablica 3: Turistički promet stranih turista u sezoni 2015.

ZEMLJE	TURISTI		INDEX 15./14.	UDJEL U % 2015.	NOĆENJA		INDEX 15./14.	UDJEL U % 2015.
	2014.	2015.			2014.	2015.		
NJEMAČKA	1.988.993	2.124.149	106,80	16,7	14.758.546	15.769.657	106,85	23,9
SLOVENIJA	1.101.552	1.191.998	108,21	9,4	6.236.114	6.677.930	107,08	10,1
AUSTRIJA	1.018.521	1.119.709	109,93	8,8	5.403.515	5.902.474	109,23	9,0
ITALIJA	1.060.912	1.111.428	104,76	8,8	4.466.221	4.800.153	107,48	7,3
ČEŠKA	661.486	696.151	105,24	5,5	4.600.001	4.811.990	104,61	7,3
POLJSKA	630.360	674.779	107,05	5,3	4.077.639	4.323.421	106,03	6,6
UJEDINJENA KRALJEVINA	429.036	490.510	114,33	3,9	2.102.110	2.419.237	115,09	3,7
FRANCUSKA	441.494	466.045	105,56	3,7	1.658.151	1.709.254	103,08	2,6
MAĐARSKA	366.262	435.990	119,04	3,4	1.931.181	2.266.301	117,35	3,4
SLOVAČKA	355.000	390.942	110,12	3,1	2.382.996	2.550.018	107,01	3,9
OSTALO	4.290.607	4.808.410	112,07	37,9	18.021.275	19.448.564	107,92	29,5
UKUPNO STRANI	11.622.961	12.683.179	109,12	100,0	61.323.572	65.862.680	107,40	100,0

Izvor: Državni zavod za statistiku

Grafikon 3: Dolasci turista prema zemlji prebivališta



Izvor: Državni zavod za statistiku

Najveći broj dolazaka u Hrvatsku u 2015. godini bilježe turisti iz Njemačke s 2,1 milijun dolazaka (rast 6,8%) i ostvarenih 15,8 milijuna noćenja (rast 6,9%), drugi po redu su turisti iz Slovenije s 1,2 milijuna dolazaka (rast 8,2%) i 6,7 milijuna noćenja (rast 7,1%) na trećem mjestu se nalaze austrijski turisti s 1,1 milijun dolazaka (rast 9,9%) i ostvarili su 5,9 milijuna noćenja, što čini 9,2% više ostvarenih noćenja u odnosu na 2014. godinu

#### 4.1.2. Unapređivanje turističke kvalitete

Unapređenje turističke kvalitete i sadržaja turističkog proizvoda podrazumijeva razvoj i oblikovanje novih te poboljšanje postojećih turističkih proizvoda i usluga implementirajući inovativnost, pametne specijalizacije, održivost u cilju jačanja konkurentnosti hrvatskog turističkog tržišta. Ostvarenje postavljenog cilja uvjetuje postizanje visoke razine kvalitete u svim segmentima. To podrazumijeva kvalitetu ljudskih potencijala, kvalitetu usluge, smještaja, organiziranog boravka, popratnih usluga i sadržaja odnosno kvalitetu ukupnog turističkog doživljaja ([www.mint.hr](http://www.mint.hr)).

U cilju održanja konzistentnosti ostvarene kvalitete, s jedne strane i sigurnosti, s druge strane, turistička inspekcija Ministarstva kontinuirano obavlja inspekcijski nadzor nad primjenom propisa u području pružanja ugostiteljskih i/ili usluga u turizmu. Uz programe financiranja namijenjenih jačanju kvalitete strukovnog obrazovanja za turizam, podizanju standarda i promicanju strukovnih, ugostiteljsko – turističkih ali i drugih, komplementarnih zanimanja, Ministarstvo turizma je osiguralo i sredstva u Europskom socijalnom fondu namijenjena za jačanje ljudskih potencijala kroz projekte u skladu s europskim i nacionalnim strateškim dokumentima, koja će biti na raspolaganju korisnicima za namjene u skladu s Operativnim programom „Učinkoviti ljudski potencijali“ u razdoblju 2014.- 2020.

Ministarstvo turizma, u skladu sa strateškim ciljem razvoja hrvatskog turizma, ali i slijedeći smjernice europske strategije razvoja, nastoji:

- unaprijediti razvoj ponude kreativnih turističkih proizvoda,
- poboljšati smještajni kapacitet i unaprijediti kvalitetu ponude,

- povećati razinu zauzetosti smještajnih kapaciteta i produljiti sezonu u destinacijama,
- povećati prosječnu potrošnju po danu boravka,
- te razinu zaposlenosti i samozapošljavanja.

U cilju razvoja turističke infrastrukture i očuvanja turističke resursne osnove sa svrhom jačanja konkurentnosti hrvatskog turizma i namjenskog korištenja sredstava Fonda za razvoj turizma potiču se projekti razvoja javne turističke infrastrukture prema subjektima javnog sektora – gradovima, općinama, županijama, odnosno trgovačkim društvima u njihovom ili državnom vlasništvu ili vlasništvu turističke zajednice, te javnih ustanova nacionalnih parkova i parkova prirode. Prostor i očuvani okoliš najvredniji su nacionalni turistički potencijal te su planirane prioritetne razvojne mjere usmjerene prije svega korištenju već zauzetog prostora i postojećih turističkih kapaciteta, odnosno njihovoj obnovi i modernizaciji i općenito podizanju kvalitete u skladu sa zahtjevima turističkog tržišta.

Programi Ministarstva turizma usmjereni su potpori turističkim inicijativama i stvaranju ukupnog okruženja na svim razinama za intenzivniji i ravnomjerniji razvitak turizma na cijelom prostoru Republike Hrvatske. Pri tome su programski kriteriji razvoja usmjereni:

- stvaranju novih turističkih/ugostiteljskih kapaciteta,
- podizanju kvalitete,
- unapređenju dodatne ponude,
- stvaranju izvornih hrvatskih turističkih proizvoda temeljenim na uključivanju ukupnog prirodnog, povijesnog, kulturnog, arhitektonskog naslijeđa u kreiranje različitog i turistički atraktivnog novog proizvoda;
- razvoju posebnih oblika turizma (seoskog, kulturnog, zdravstvenog, etnogastronomskog, ekoturizma, lovnog, ribolovnog, avanturističkog, vjerskog, i dr.).

Tako će na području cijele Hrvatske biti jednakomjerno zastupljena raznolika turistička ponuda koja je prihvatljiva i na globalnoj razini te osigurava razvoj održivog turizma kao dijela ukupne nacionalne turističke ponude. Ulaganje u razvoj turističkog proizvoda Hrvatske preduvjet je stabilne afirmacije Hrvatske na međunarodnom turističkom tržištu. Potvrdu o dobrom smjeru razvoja nalazimo u porastu broja ostvarenih noćenja i dolazaka.



## 4.2. Nagrade za kvalitetu u turizmu

U sklopu tradicionalne turističke manifestacije „Dani hrvatskog turizma“, dodjeljuju se turističke nagrade najboljim destinacijama, subjektima i pojedincima. Ukupno ima 28 nagrada je podijeljenih u 7 kategorija, a nagrade uručuje ministar turizma, direktor Hrvatske turističke zajednice, i potpredsjednik Hrvatske gospodarske komore (<http://www.mint.hr>).

Hrvatski turizam već nekoliko godina zaredom bilježi značajne poraste, a u tom se smjeru želi nastaviti i dalje djelovati. Najveći izazov je produljenje sezone, a Hrvatska kao relativno mala zemlja s mnogo različitosti ima mnogo toga za ponuditi. Za postignute iznimne rezultate zaslužni su djelatnici u hrvatskom turizmu, oni su ti koji turizam čine uistinu konkurentnim i koji svojom kreativnošću i radom Hrvatsku čine atraktivnom i jednom od najpoželjnijih mediteranskih destinacija.

### 4.2.1. Kategorije nagrada koje se dodjeljuju u turizmu

Ministarstvo turizma, Hrvatska turistička zajednica i Hrvatska gospodarska komora su uveli novi koncept godišnjih hrvatskih turističkih nagrada za 2015. godinu, s ciljem poticanja konkurentnosti, inovativnosti i svijesti o održivom razvoju te podizanja kvalitete usluga i proizvoda u turističkom sektoru. Novi koncept sastoji se, kako je već navedeno od 28 nagrada u 7 kategorija:

#### **1. Destinacija godine**

U kategoriji „Destinacija godine“ biraju se sljedeće destinacije:

- najpoželjnija destinacija ruralnog turizma
- najpoželjnija destinacija turizma zdravlja
- najpoželjnija *City break* destinacija
- autentična primorska destinacija „Naše malo misto“
- najpoželjnija destinacija za ljetni odmorišni turizam.

Za 2015. godinu u kategoriji najpoželjnije destinacije ruralnog turizma nagrađeno je Etno selo Karanac, kao najpoželjnija destinacija turizma zdravlja nagrađena je Opatija,

najpoželjnijom *City break* destinacijom proglašen je Split, kao autentična primorska destinacija „Naše malo misto“ nagradu je dobio Bol na braču, a najpoželjnijom destinacijom za ljetni odmorišni turizam proglašen je Rovinj.

## **2. Hrvatska 365**

U kategoriji „Hrvatska 365“ bira se najuspješnija „PPS destinacija“ (pred i post sezona), a mogu se kandidirati sve destinacije koje su putem Javnog poziva Hrvatske turističke zajednice dobile oznaku „PPS destinacija“. Cilj je izabrati onu PPS destinaciju koja je sudjelovanjem u ovom projektu postigla najbolje rezultate na razvoju i poboljšanju ponude i sadržaja destinacije, kao i učinke u ostvarenom turističkom prometu.

Za 2015. godinu PPS destinacijom proglašena je Splitska riva.

## **3. Nagrada za održivi turizam**

Nagrada „Održivi turizam“ dodjeljuje se pojedincu, udruzi, tvrtci ili lokalnoj zajednici za iznimno postignuće na području brige za okoliš. U ovoj kategoriji mogu se natjecati svi subjekti koji su ostvarili poseban doprinos očuvanju prirode i okoliša, zaštiti bio – raznolikosti te očuvanju kulturne baštine, a nagradu za 2015. godinu osvojio je Plavi svijet – institut za istraživanje i zaštitu mora.

## **4. Inovacija godine**

Nagrada „Inovacija godine“ dodjeljuje se tvrtci ili organizaciji koja ima najinovativniji proizvod, uslugu ili proces u turizmu. U ovoj kategoriji mogu se natjecati subjekti čije se inovacije odnose na turistički doživljaj, turistički proizvod ili IT solucije u turizmu. U ovoj kategoriji za 2015. godinu nagradu je osvojila mobilna aplikacija „Zagreb be there“.

## **5. Atrakcija godine**

U ovoj kategoriji biraju se turističke atrakcije koje su primarno u fokusu potencijalnih turista te predstavljaju glavni faktor za odabir turističke destinacije, a to su:

- kulturna atrakcija godine – za kulturne turističke atrakcije koje svojim gostima pružaju jedinstveno iskustvo posjete te pokazuju inovativnost i faktor različitosti koji ih izdvaja od ostalih atrakcija,
- turistički događaj godine – za najbolju praksu u turističkoj industriji u svim aspektima svog poslovanja,
- rekreacija i zabava – za tematske i/ili zabavne parkove, sportske komplekse, pješačke i/ili biciklističke staze, golf terene, bazene, teniske centre te kasina regionalne/nacionalne razine atraktivnosti.

Kulturnom atrakcijom 2015. godine proglašen je Muzej antičkog stakla u Zadru, kao turistički događaj godine nagrađen je festival Ultra Europe, u kategoriji rekreacije i zabave nagrađen je Aquapark Istralandia.

#### 6. Ljudi u turizmu

Nagrada „Čovjek ključ uspjeha – djelatnik godine“ je nagrada za djelatnike i/ili menadžere u različitim segmentima javnog i privatnog sektora, koji su neposredno ili posredno vezani uz turizam (bira se u 25 kategorija).

7. Nagrada „**ANTON ŠTIFANIĆ**“ - dodjeljuje se kao godišnja nagrada za pojedinca ili tvrtke i/ili ustanove i/ili udruge te za pojedinca za životno djelo.

Ministarstvo turizma provelo je još jedan natječaj za dodjelu bespovratnih sredstava temeljem programa „Promocija zanimanja“ – PROMOCIJA I JAČANJE KOMPETENCIJA STRUKOVNIH ZANIMANJA ZA TURIZAM kojiprovodi od 2009. godine i odobreno je 400.000,00 kuna za 22 projekta srednjih strukovnih škola.

Sredstva su namijenjena srednjim strukovnim i umjetničkim školama za projekte kreiranja novih turističkih proizvoda i unapređenja procesa upravljanja destinacijom u suradnji s drugim obrazovnim sektorima i privatnim sektorom.

Ove godine izdvojena su sljedeća tri projekta kao najbolja:

- Turističko-ugostiteljska škola Antona Štifanića iz Poreča u partnerstvu s tehničkom školom Pula za projekt "Hotel za sutra"
- Ugostiteljsko-turistička škola Osijek za projekt "Zašto Osijek nema turistički brod"
- Tehnička škola Požega u partnerstvu s obrtničkom školom Požega za projekt "Aureus Mons"

U ova tri projekta sudjelovalo je ukupno 37 učenika pod vodstvom 9 mentora (<http://www.mint.hr/>).

Hrvatska gospodarska komora provodi nagrađivanje u 14 kategorija a one su sljedeće.

- poslovni hotel godine,

- kongresni hotel godine,
- odmorišni hotel godine,
- wellness hotel godine,
- mali i prijateljski hotel godine,
- luksuzni hotel godine,
- marina godine,
- hostel godine,
- charter kompanija godine,
- putnička agencija godine,
- okusi Hrvatske – ugostiteljski objekt godine
- obiteljski smještaj godine,
- kamp na moru godine, i
- kamp na kontinentu godine(<http://www.hgk.hr>).

Hrvatska gospodarska komora dodjeljuje već 19 godinu zaredom nagrade „Turistički cvijet – Kvaliteta za Hrvatsku“. Od 2015. godine te su nagrade proširene i na druge sadržaje u turizmu. Uz već postojeće, za hotele, kampove i marine, uvedene su i nagrade za DMC (engl. *Destination Management Company*), hostele, obiteljski smještaj, *charter* kompaniju, restorane te seoska domaćinstva. U početku je izgledalo nemoguće ocjenjivati obiteljski smještaj. Razlog tome je raspršenost takvog oblika smještaja po svim dijelovima RH. Ipak, ocjenjivanje je uspješno provedeno, ali tek svaka slijedeća godina će biti pravi izazov za privatne iznajmljivače.

#### 4.2.2. Nagrade za privatni i hotelski smještaj

Osim nagrada koje dodjeljuje Hrvatska gospodarska komora, privatni smještaj u turizmu nagrađuje i TripAdvisor - Travellers' Choice winner. TripAdvisor\_ je specijalizirani web portal na kojem gosti ostavljaju komentare kako im se svidio boravak u pojedinom hotelu, obrok u restoranu, izlet koji je organizirala agencija, čak i shopping u pojedinoj trgovini.

Portal pruža priliku ponuditelju da se vrlo učinkovito prezentira potencijalnim kupcima, ali i da poboljša SEO tj. poziciju na Google-u, kao i Facebook promociju ([digitalniturizam.blogspot.hr](http://digitalniturizam.blogspot.hr)). Pozicija na TripAdvisoru ima vrlo direktan utjecaj na prodaju.

Primjerice restoran u jednom gradu na obali po procjeni vlasnika ostvaruje 20% prometa zato što je već dugo vrlo visoko rangiran na TripAdvisoru.

TripAdvisor predstavlja zapravo direktno mišljenje turista o destinaciji, odnosno o smještaju i usluzi, te tako preporučuju ili ne preporučuju drugim turistima dolazak i boravak na tom mjestu.

Privatni smještaj Maksimilian iz Osijeka primio je nagradu TripAdvisor® Travellers' Choice winner za 2015 godinu. Trinaest godina za redom TripAdvisor proglašava najbolje objekte u turizmu na osnovu milijuna komentara i mišljenja sakupljenih tijekom jedne godine od putnika diljem svijeta. To je nagrada koja nagrađuje sjajnu uslugu, kvalitetu i vrijednost, a dodjeljuje se objektima koji kontinuirano ostvaruju izvanredne recenzije gostiju na stranici Tripadvisor i po kvaliteti se svrstavaju u najboljih 1 % objekata na svijetu.

„TripAdvisor zajednica od nekoliko milijuna putnika pomogla nam je da istaknemo neke od najboljih hotela u svijetu” rekla je Barbara Messing, predsjednica TripAdvisora za marketing. Ova lista pobjednika sjajna je prilika koja može poslužiti kao inspiracija putnicima prilikom planiranja putovanja u 2016 godini (<http://www.tzosbarzup.hr/hr>)

Tripadvisor je najveći svjetski turistički portal koji putnicima omogućuje planiranje savršenog putovanja. Tripadvisor nudi pouzdane savjete stvarnih putnika i široku paletu turističke ponude i alata za planiranje, povezanih s mogućnostima rezervacije. Tripadvisor stranice čine najveću putničku zajednicu na svijetu, dosežući gotovo 315 milijuna posjetitelja mjesečno s više od 200 milijuna recenzija koje pokrivaju više od 4,4 milijuna smještajnih objekata, restorana i turističkih atrakcija. Web stranice djeluju u 45 zemalja svijeta. TripAdvisor također uključuje i TripAdvisor za poslovne korisnike, odjel koji omogućuje turističkoj industriji pristup milijunima mjesečnih Tripadvisor posjetitelja.

Slika 3: Logo TripAdvisor nagrade za 2015. Godinu



Izvor: [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)

Nagradu TripAdvisora za najbolji hotelski smještaj osvojio je Hotel Laguna iz Poreča. Uz dobru gastronomsku ponudu vrlo važni čimbenici koji za gosta predstavljaju kvalitetu usluge su također i dostupnost besplatnog *wifi* internetskog pristupa, dostupnost welllesa, ležaljki, ručnika, glazbeni program, te uslužnost i ljubaznost osoblja hotela.

Već treću godinu za redom, Heraklea, agencija specijalizirana za mystery shopping u Hrvatskoj, provodi mjerenje kvalitete usluge na vrhuncu turističke sezone.

Tako su i prošle godine, u razdoblju od 1. lipnja do 31. kolovoza tajni gosti mjerili kvalitetu usluge u ugostiteljskim objektima i popratnim turističkim sadržajima.

Od ugostiteljskih objekata posjećivani su hoteli, kampovi, restorani, barovi, noćni klubovi, kavane, slastičarne, dok su u popratnim turističkim sadržajima tajni gosti obilazili wellness, sport, izlete, muzeje, vinarije, agroturizam, banke, pošte, mjenjačnice, benzinske postaje, odnosno sve ono što prosječan turist posjeti prilikom dolaska u određenu destinaciju. Mjerili su se osnovni elementi kvalitetne usluge:

- početni pozdrav,
- osmijeh,
- zahvala i
- pozdrav na odlasku.

Tajni gosti su u ovom istraživanju obišli svih sedam županija na Jadranu te su posjetili gotovo 1700 raznih turističko-ugostiteljskih objekata.

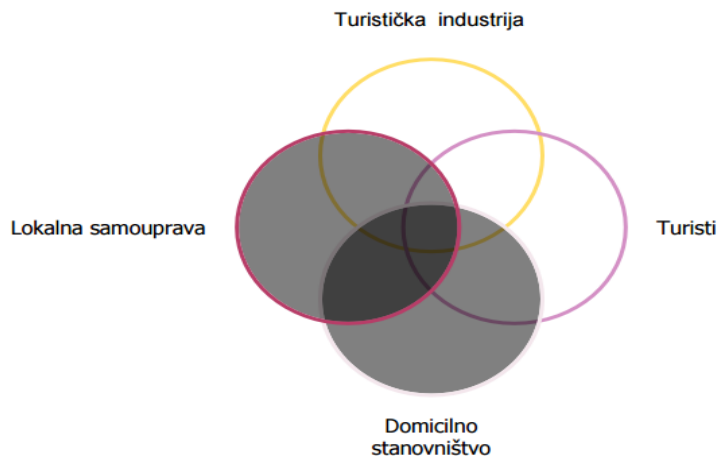
Istraživanje je pokazalo da je 83,34% turističkih djelatnika pozdravilo gosta na dolasku što je najbolje ocijenjeni segment, dok je na odlasku gosta pozdravilo 76,73% djelatnika, no smatra se da i tu ima prostora za unapređenje. Najlošiji rezultat je, kao i prethodnih godina, u segmentu osmijeha i iznosi 60,41%. Bez osmijeha i zahvale domaćina prođe svaki treći turist, bez pozdrava na odlasku svaki četvrti, a bez pozdrava na dolasku svaki peti, što znači da se svakom trećem gostu djelatnik nije osmjehnuo (<http://www.poslovnipuls.com>).

Nešto bolji rezultat je zabilježen kod zahvale gostu i iznosi 65,67%, što nikako nije zadovoljavajuće ukoliko nam je u interesu da gost bude zadovoljan te nas preporuči drugima. Kada se usporede rezultati s prethodnim godinama u Herakle- i primjećuju pomak na bolje, no napominju da se ne bismo trebali zadovoljiti rezultatom nižim od 95%, kojem se nije približio niti jedan mjereni segment kvalitete usluge.

Kvaliteta usluge u turizmu je ključni faktor za zadržavanje gosta, jer nezadovoljan gost je izgubljen gost, a nije samo izgubljen već će nas navoditi kao loš primjer. Pritom moramo biti svjesni činjenice da se dobar glas daleko čuje, a loš još dalje. Kvaliteta usluge je u današnjim uvjetima, kada je izražena konkurencija te imamo sve veći rast zahtjeva potrošača, postala jedan od ključnih faktora opstanka na tržištu, tako da bi nam trebala postati pravilo, a ne iznimka.

Trebali bismo se osvijestiti i shvatiti da prirodne ljepote koje posjeduje naš Jadran više nisu dovoljne kako bismo privukli goste te kako bismo ih zadržali. Trebali bismo uložiti vrijeme u edukaciju našeg osoblja te u razradu plana kako što bolje i što više animirati naše goste, kako bismo iduće godine postigli bolji rezultat te kako ne bismo kao razlog podbacivanja sezone navodili loše vremenske uvjete.

Slika 4: Okviri kvalitetnog turizma



Izvor: [www.media-marketing.com](http://www.media-marketing.com)

Da bi se pružila kvalitetna usluga potrebno je da se svi faktori prikazani kako krugovi međusobno upotpunjuju odnosno da teže ka zajedničkom cilju, tj. da sudjeluju ravnopravno i daju sve od sebe kako bi zadovoljili kriterije kvalitetne turističke usluge.

Standardi kvalitete trebaju biti promjenjivi, a u sam dizajn performanse pružanja usluga potrebno je inkorporirati fleksibilnost, s ključnom ulogom osoblja koje pruža uslugu. Kvaliteta se u procesu pružanja usluge definira kao interaktivna kvaliteta, jer uključuje visoki stupanj interakcije između pružatelja usluge i potrošača.

U procesu pružanja usluge, ta se interakcija događa i između različitih potrošača. Pri tome je nužno sagledavati karakteristike turističke potrošnje:

- a) Najčešće je ona rezultat izbora između nekoliko alternativa. Utjecaj ranijeg boravka i usmene preporuke je značajan.
- b) Psihografske karakteristike značajno utječu na ponašanje potrošača u turizmu.
- c) Turist tijekom svog boravka u destinaciji privremeno mijenja svoje ponašanje u odnosu na ono u uobičajenoj životnoj sredini.
- d) Turist vrši pažljiv odabir turističke destinacije, jer prilikom izbora svog cilja putovanja, alocira svoje vremenske i financijske resurse.
- e) Iskustvo turističke usluge zauzima veći vremenski okvir od samoga trajanja usluge.
- f) Između kupnje turističkog proizvoda i samog turističkog boravka najčešće se dešava tzv. “inkubacija interesa” o destinaciji.
- g) Tijekom turističkog boravka u destinaciji, turist ulazi u interakcije s ljudima i okolinom, a one utječu na njegovo ukupno zadovoljstvo destinacijom.



h) Turist pred destinaciju postavlja sve oštrije zahtjeve, sve je samosvjesniji i ima sve više iskustva na putovanjima.

#### 4.3. Grad Zadar kao najpoželjnija europska destinacija u 2016. godini

Kao vrlo uspješan primjer upravljanja kvalitetom odnosno pružanja kvalitetne usluge u turizmu može se navesti grad Zadar, koji je proglašen najpoželjnjom destinacijom za 2016. godinu.

Prema izboru portala "European Best Destinations", Zadar je prikupio najviše glasova i ponio laskavu titulu najbolje europske destinacije 2016. godine.

Zadar je kao pobjednik iza sebe ostavio brojne proslavljene turističke destinacije poput Beča, Amsterdama, Barcelone, Rima i mnogih drugih.

Uoči proglašenja pobjednika, iz Turističke agencije Grada Zadra izrazili su nadu u povoljan rezultat, koji se i ostvario.

Zadar je promoviran kao turistička destinacija, a mnoge informacije o gradskim događajima, lijepe fotografije grada i promotivne video radove vidjelo je više stotina tisuća ljudi u cijeloj Europi na portalu European Best Destinations i preko aktivnosti turističke zajednice na društvenim mrežama.

Zahvaljujući društvenim mrežama i kampanji "Biraj Zadar" koju je volonterski vodila skupina mladih entuzijasta, Zadar su podržale, među ostalima, i velike svjetske sportske zvijezde, glumci, pjevači i mnoge druge javne ličnosti. (<http://www.adriatic.hr>) .

European Best Destinations (EBD) europska je udruga sa sjedištem u Bruxellesu, nastala s ciljem promicanja kulture i turizma u Europi te u suradnji s turističkim uredima i udrugom EDEN, na europskoj i svjetskoj razini promovira veće razumijevanje bogatstva, kulture, raznolikosti i kvalitete europskih destinacija. Portal EBD-a broji više od 2,5 milijuna posjetitelja uz desetke tisuća pratitelja na raznim društvenim mrežama (<http://www.europeanbestdestinations.com>).

Slika 5: Logo- Zadar kao najpoželjnija europska destinacija



Izvor:<http://www.europeanbestdestinations.com>

Nove turističke potrebe traže novi kontekst turizma, novo poimanje destinacije i boravka u njoj. U tom novom kontekstu treba kvantitativno promijeniti kvantitativnim, ali i iznaći optimalan model koji će poticati razvoj turizma u smjeru kvalitete. U tom smislu, treba usko povezati marketing pojedinih objekata i upravljanje turističkom destinacijom. Upravljanje turizmom u tom smislu treba podržavati i poticati osmišljavanje diferenciranog proizvoda destinacije, uz održivi razvoj turizma.

## 5. ZAKLJUČAK

Upravljanje kvalitetom je jedan od najvažnijih zadataka suvremenog menadžmenta, koji zbog sve oštrije konkurencije proizvoda na tržištu dobiva još veće značenje. Samo poduzeća koja sustavno njeguju i razvijaju dobru radnu klimu i odnose prema svojim zaposlenima i suradnicima mogu očekivati visoku kvalitetu svojih proizvoda i usluga, čime osiguravaju i zadovoljstvo kupaca i trajnu sigurnu budućnost. Najjasnija definicija kvalitete krije se u zadovoljstvu kupca odnosno onoga koji plaća robu ili uslugu. Neki od stranih autora kvalitetu smatraju kao prikladnost u uporabi, odnosno ističu koncept životnog ciklusa proizvoda, od sirovine do gotovog proizvoda ili usluge.

U radu se spominje i osiguranje kvalitete, koje koliko god da je osiguravalo vezu poduzeće i zahtjeva kupaca, posjedovalo je također i određene slabosti koje su se kroz neko vrijeme pokazale ključnima. Naime, najveća mana osiguranja kvalitete jest isključiva briga zadovoljavanja trenutnih zahtjeva kupca dok evidentiranje novih potreba odnosno zahtjeva, nije u njegovoj domeni.

Upravljanje kvalitetom sastavni je dio funkcije upravljanja, čija uloga je ostvarivanje ciljeva kvalitete, a koja se ne ogleda samo u osiguravanju, već i u poboljšavanju kvalitete putem upravljanja aktivnostima kao što su politiku kvalitete, ciljeve i odgovornosti, planiranje kvalitete, praćenje kvalitete, osiguranja kvalitete, i poboljšanja kvalitete. Aktivnosti proizlaze iz utvrđene politike i planova kvalitete, a ostvaruju se u okviru sustava kvalitete primjenom odgovarajućeg načina praćenja kvalitete. Na području upravljanja kvalitetom eksplicitno se ističe potreba sudjelovanja svih članova organizacije za ostvarivanje ciljeva kvalitete, te se tako dolazi do drugog načina, odnosno druge radnje pri upravljanju kvalitetom a koja se naziva potpuno upravljanje kvalitetom.

Da bi kvaliteta zauzela svoje pravo mjesto, trebale bi se steći određene konkretne okolnosti, a to je uz suvremeni tehnološki razvoj veoma zaoštreno konkurentsko nadmetanje, posebno izraženo na globalnom tržištu. Kvaliteta se afirmira tek u novije doba, do čega je došlo logikom razvoja, nakon što je dugo vremena bila u drugom planu, odnosno u sjeni obujma odnosno kvantitete.

Kada se priča o važnosti nekog proizvoda, usluge, poduzeća ili organizacije, često se spominje kvantiteta, a nerijetko se spominje kvaliteta pružene usluge.

Moć prepričavanja vlastitih iskustava prijateljima ili poznanicima je svakim danom sve veća i potrebno je na to usmjeriti posebnu pozornost.

*Mystery shopping* kao metoda istraživanja kvalitete usluge pruža uvid u poslovanje poduzeća, odvijanje poslovnih procesa te interakciju djelatnika s gostom. Provodi se u cilju otkrivanja područja poslovanja koja je potrebno unaprijediti.

Menadžment usluge kao ukupni organizacijski pristup utječe na svakog u organizaciji, od generalnog direktora do osobe koja je najniže rangirana. To je glavna filozofija, način obavljanja posla, način upravljanja i način nagrađivanja. Po filozofiji menadžmenta usluga, cijela organizacija treba funkcionirati kao jedan veliki sektor usluga za korisnike.

Potreba za stalno uspoređivanje s najboljim konkurentima na turističkom tržištu, odnosno benchmarking je jedna od suvremenih, djelotvornih metoda prilagođavanja mijenama i potrebama tržišta. Valja naglasiti da turističku destinaciju određuje njezin poslovni model i ona ne konkuriše s destinacijama sličnih obilježja već s destinacijama koje imaju isti poslovni model. Zato je izuzetno važno procijeniti poslovni model određene destinacije kao i način na koji model funkcionira. Cilj je procjene određivanje smjera razvoja sustava destinacije u budućnosti, odnosno načina osiguravanja njegove održivosti na dugi rok.

U radu se navode i kategoriziraju nagrade za kvalitetu koje se dodjeljuju u turizmu, sve te nagrade potiču pružatelje turističkih usluga da se svake sezone trude još više, odnosno da razinu turističke usluge podignu na zavidnu razinu i uključuju sve segmente ponude u istu. Najvećim priznanjem do sada smatra se nagrada koju je osvojio grad Zadar kao najpoželjnija Europska destinacija za 2016. godinu.

Dakle da bi se razvila kvaliteta i ostvarilo optimalno upravljanje istom u turizmu vrlo je važno djelovanje svih razina, od države turističkih zajednica, lokalnog stanovništva, te djelatnika u turizmu. Ostavljanje dobrog dojma je ono što pokreće turizam, odnosno čime se mjeri turistička kvaliteta, a nagrađivanjem iste potiče se i unapređuje turistička ponuda budućih razdoblja, koja će uvelike utjecati na BDP Republike Hrvatske.

Bambava Paul

Potpis studenta

## LITERATURA

### POPIS KNJIGA:

1. Avelini-Holjevac, I.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
2. Baković T, Dužević I.: Integrirani sustavi upravljanja, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb 2014.
3. Cetinski, V.: Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.
4. Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2009.
5. Lazibat T., Baković T.: Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2012.
6. Renko, N., Delić, S., Škrtić, M.: Benchmarking u strategiji marketinga, MATE, Zagreb, 1999.
7. Sikavica P., Bahtijarević- Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
8. Skoko H.: Upravljanje kvalitetom, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2000.
9. Vujić V. : Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2010.

### POPIS INTERNET STRANICA:

1. <http://www.adriatic.hr>
2. <http://www.cea-policy.hr>
3. <http://www.europeanbestdestinations.com>
4. <http://www.heraklea.hr>
5. <http://www.hgk.hr>
6. <http://www.ljevak.hr>
7. <http://www.mint.hr>
8. <http://www.poslovnipuls.com>
9. <http://www.poslovniturizam.com>
10. <http://www.svijet-kvalitete.com>

11. [www.digitalniturizam.blogspot.hr](http://www.digitalniturizam.blogspot.hr)
12. [www.media-marketing.com](http://www.media-marketing.com)
13. [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)

OSTALI IZVORI:

Državni zavod za statistiku

## **Popis tablica**

Tablica 1. Usporedba kontrole, osiguranja i upravljanja kvalitetom	6
Tablica 2: Turistički promet od siječnja do prosinca 2015. godine	29
Tablica 3: Turistički promet stranih turista u sezoni 2015.	31

## **Popis slika**

Slika 1: Prikaz kvalitete u odnosu na proizvođača, potrošača i tržište	5
Slika 2: Pet faza benchmarking procesa	23
Slika 3: Logo TripAdvisor nagrade za 2015. godinu	39
Slika 4: Okviri kvalitetnog turizma	41
Slika 5: Logo- Zadar kao najpoželjnija europska destinacija	43



## **Popis grafikona**

Grafikon 1. Struktura dolazaka turista u razdoblju od siječnja do prosinca 2015. godine 29

Grafikon 2: Struktura noćenja turista po načinu dolazaka za turističku sezonu 2015. 30

Grafikon 3: Dolasci turista prema zemlji prebivališta 31